Kunst- und Kulturmanagement
Herausgegeben von Andrea Hausmann

Katrin Louise Holzmann

Sammler und Museen

Kooperationsformen der Einbindung von privaten zeitgenössischen Kunstsammlungen in die deutsche Museumslandschaft



Kunst- und Kulturmanagement



Herausgegeben von
A. Hausmann, Frankfurt (Oder), Deutschland

Weitere Bände in dieser Reihe
http://www.springer.com/series/12633

Ziel der Reihe „Kunst- und Kulturmanagement“ ist es, Studierende, Wissenschaftler, Kunst- und Kulturmanager sowie sonstige Interessierte in komprimierter Weise in das Fachgebiet einzuführen und mit den wesentlichen Teilgebieten vertraut zu machen. Durch eine abwechslungsreiche didaktische Aufbereitung und die Konzentration auf die wesentlichen Methoden und Zusammenhänge, soll dem Leser ein fundierter Überblick gegeben sowie eine rasche Informationsaufnahme und -verarbeitung ermöglicht werden. Die Themen der einzelnen Bände sind dabei so gewählt, dass sie den gesamten Wissensbereich des modernen Kunst- und Kulturmanagement abbilden. Für die Studierenden muss eine solche Reihe abgestimmt sein auf die Anforderungen der neuen Bachelor- und Masterstudiengänge. Die (auch prüfungs-) relevanten Teilgebiete des Fachs „Kunst- und Kulturmanagement“ sollen daher abgedeckt und in einer komprimierten, systematisch aufbereiteten und leicht nachvollziehbaren Form dargeboten werden. Für bereits im Berufsleben stehende Kunst- und Kulturmanager sowie sonstige Interessierte muss die Reihe den Anforderungen gerecht werden, die eine arbeits- und zeitintensive Berufstätigkeit mit sich bringt: Kurze und prägnante Darstellung der wichtigsten Themen bei Sicherstellung aktueller Bezüge und eines qualitativ hochwertigen Standards. Es ist unbedingter Anspruch der jeweiligen Autorenbücher, diesen Interessenslagen gerecht zu werden. Dabei soll neben einer sorgfältigen theoretischen Fundierung immer auch ein hoher Praxisbezug gewährleistet werden.

Herausgegeben von
Andrea Hausmann
Europa-Universität Viadrina
Frankfurt (Oder),
Deutschland

Katrin Louise Holzmann

Sammler und Museen

Kooperationsformen der Einbindung von privaten zeitgenössischen Kunstsammlungen in die deutsche Museumslandschaft



Katrin Louise Holzmann
Düsseldorf, Deutschland

Zugl. Dissertation an der Hochschule für Musik und Tanz Köln, Zentrum für Internationales Kunstmanagement, 2014

Kunst- und Kulturmanagement
ISBN 978-3-658-09628-1 ISBN 978-3-658-09629-8 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-09629-8

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Springer VS

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
(www.springer.com)

Danksagung

Diese Publikation basiert auf der Dissertation „Sammler und Museen – Kooperationsformen zur Einbindung von privaten Sammlungen zeitgenössischer Kunst in die deutsche Museumslandschaft“, die ich am Zentrum für Internationales Kunstmanagement, Hochschule für Musik und Tanz Köln geschrieben habe. Besonderer Dank gilt meinem Doktorvater Prof. Dr. iur Dr. h.c. Peter M. Lynen, der mich während meines Projektes konstruktiv und wohlwollend betreut und gefördert hat. Ebenso danke ich Prof. Dr. Arnold Jacobshagen für sein Zweitgutachten. Prof. Dr. Andrea Hausmann richte ich einen Dank für die Veröffentlichung des Werkes in ihrer Reihe für Kunst- und Kulturmanagement aus.

Mein persönlicher Dank gilt meinen Eltern, die mir den Weg zum selbstständigen Arbeiten geebnet haben und meinem Großvater, der mich während des gesamten Studiums besonders unterstützt hat. Meinen drei Geschwistern danke ich für den engen Zusammenhalt und deren Unterstützung. Zuletzt danke ich meinem Ehemann vor allem für seinen Zuspruch und seine liebevolle Unterstützung während der gesamten Phase dieses Projektes.

Vorwort

Katrin Holzmann hat sich einem ebenso aktuellen wie wegweisenden Thema gewidmet. Die drei Sektoren, in denen sich die Prozesse der Förderung von Kunst und Kultur generell abspielen, nämlich erstens der staatliche Sektor, zweitens derjenige der Kulturwirtschaft und last but not least der „dritte" Sektor von Zivilgesellschaft und privatem Engagement, bestehen zwar nach wie vor als idealtypisch getrennte Bereiche, bewegen sich aber aufeinander zu und bilden vielfältige Kooperationsbeziehungen mit ausgeprägten Wechselwirkungen. Die Verfasserin dieser Arbeit geht einem wichtigen Typus solcher Beziehungen exemplarisch auf den Grund: dem Verhältnis von privaten Kunstsammlern und öffentlichen Kunstmuseen. Das ist von kultureller und kulturpolitischer Bedeutung unter der zusammenfassenden Fragestellung, wie gesammeltes Gut an Kunstwerken unter den heutigen und zu erwartenden Rahmenbedingungen besser präsentiert und der Öffentlichkeit nachhaltiger zugänglich gemacht werden kann. Dies ist von organisatorischer, wirtschaftlicher (finanzieller) und rechtlicher Bedeutung unter den Aspekten der Kooperation unterschiedlicher Stakeholder. Denn es geht es vornehmlich um die Analyse und Beachtung nicht identischer Ausgangs- und Interessenlagen und um das Grundproblem, wie diese zusammengeführt werden können: Das Museum in öffentlicher Trägerschaft unterliegt anderen – staatlich geprägten – Aufgabenprofilen, Leitbildern und Entscheidungsabläufen als der Sammler, der von selbstgesetzten und „höchstpersönlichen" Zielen im Rahmen seiner Privatautonomie ausgeht. Es ist das Verdienst dieser Arbeit, den sich hieraus ergebenden Fragen und Einzelproblemen exakt und vertieft nachzugehen und den wissenschaftlichen Analysen praxisbezogene Empfehlungen an die Seite zu stellen. So ist die Arbeit von doppeltem Wert und bringt sowohl dem Fach des Kultur- und Kunstmanagements als auch den in der Praxis dieser Disziplin stehenden Akteuren wichtige Erkenntnisse und Empfehlungen.

Prof Dr. iur. Dr. h.c. Peter M. Lynen,
Meerbusch, am 10.06.2015

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung

Heutzutage kann jeder Museumsbesucher feststellen, dass öffentliche Museen ohne das großzügige Engagement privater Kunstsammler[1] und Unternehmen nicht ausreichend bestückt wären. Neben den Informationen zu Kunstwerken lassen sich auf den kleinen Schildern auch die Eigentumsverhältnisse ablesen: Privatbesitz, Leihgabe bzw. Dauerleihgabe eines bestimmten Sammlers oder einer Unternehmenssammlung. Diese Angaben weisen darauf hin, dass die Museen nicht Eigentümer der Kunstwerke sind. Da sich Museen diese Kunstwerke ausleihen, stehen sie in einem schuldrechtlichen Verhältnis zum Eigentümer. Kunstwerke, die ein Privatsammler oder ein Unternehmen einem Museum geschenkt oder vermacht hat, werden in der Regel als Schenkungen oder Nachlass gekennzeichnet.

Allein die Geschichte der heutigen staatlichen Museumssammlungen verdeutlicht, dass es sich nicht um rein öffentliche Sammlungen handelt. Einige Kunstwerke stammen von Privatsammlern, die diese Kunstwerke oder ganze Sammlungen verliehen haben. Oder die Kunstwerke wurden durch Zustiftungen oder Schenkungen den öffentlichen Museen endgültig überlassen.[2]

Kooperationen zwischen Privatsammlern mit zeitgenössischen Kunstsammlungen und öffentlichen Museen wurden in Deutschland anfangs nur von wenigen Persönlichkeiten öffentlich bekannt. Allerdings wurden durch den enormen Zuwachs privaten Reichtums beachtliche Kunstsammlungen in deutschen Privatbesitz zusammengetragen. Dies gilt insbesondere auch für den Bereich der zeitgenössischen Kunst. Zahlreiche deutsche Sammlernamen sind mittlerweile in der internationalen Kunstbranche bekannt und zählen zu den 200 Top Sammlern weltweit: Christian Boros, Udo Brandhorst, Frieder Burda, Harald Falckenberg, Fürstin Gloria von Thurn und Taxis, Ingvild Goetz, Barbara und Axel Haubrok, Erika Hoffmann, Hugo Jung, Uli Knecht, Thomas Olbricht, Inge Rodenstock, Ute und Rudolf Scharpff, Christiane Schaufler-Münch und Peter Schaufler, Julia Stoschek, Sylvia und Ulrich Ströher, Benedikt Taschen, Jutta und Siegfried Weishaupt, Reinhold Würth.[3] Einige der deutschen Sammlerpersönlichkeiten haben die Entwicklung vorangetrieben, private Sammlungen zeitgenössischer Kunst der Öffentlichkeit durch Kooperationen mit öffentlichen Museen zu präsentieren.

1 In der vorliegenden Arbeit wird die Bezeichnung Kunstsammler als Oberbegriff verwendet, der die weibliche Form der Kunstsammlerin miteinschließt. In sprachlicher Hinsicht wird nicht zwischen der weiblichen und männlichen Form unterschieden. Gleiches gilt für den Terminus eines Museumsdirektors.

2 Vgl. Weibel 1998, S. 22.

3 Vgl. ARTnews 2013.

K. L. Holzmann, *Sammler und Museen,* Kunst- und Kulturmanagement,
DOI 10.1007/978-3-658-09629-8_1, © Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Der Wunsch, die eigene Sammlung öffentlich präsentiert zu sehen, begleitet viele Sammler schon von Beginn der Sammlungstätigkeit an. Ausstellungsmöglichkeiten in Museen können als ein Prüfstein angesehen werden, ob das, was gesammelt wird auch für die Fachwelt und die Öffentlichkeit von Interesse ist. Irgendwann wird sich ein Sammler auch die Frage nach der Weitergabe seiner Kunst stellen müssen. Soll die Sammlung in einem öffentlichen Museum integriert, verschenkt, vererbt oder verkauft werden?[4]

Die Bereitschaft, eine private Kunstsammlung in einem öffentlichen Museum zu präsentieren, hängt von subjektiven Interessen eines jeden Sammlers ab. Diese Interessen können dabei vielfältig sein: privates Engagement zur Förderung von Kunst und Kultur, die Erfüllung gesellschaftlicher Ansprüche, die Darstellung von Macht und Prestige, eine erwünschte Wertsteigerungen der Kunstwerke, die Gewinnung steuerrechtlicher Vorteile oder sogar eine Lösung für Lagermöglichkeiten.

Aus Sicht der öffentlichen Museen sprechen zahlreiche Interessen für eine Kooperation mit einem privaten Kunstsammler. Durch eine Kunstüberlassung oder durch einen Erwerb von Museumsgut kann der kulturelle Auftrag erfüllt und die zeitgenössische Kunstsammlung nach musealen Kriterien betreut werden. Zudem findet auf diese Weise eine Kunst- und Kulturförderung statt und die öffentlich präsentierte Sammlung wirkt sich positiv als Standortfaktor auf den Kulturtourismus aus. Durch den Erwerb von Kunstwerken erfährt die eigene Sammlung außerdem eine Wertsteigerung. Für öffentliche Museen stellt diese Alternative der Akzession, Kunstwerke der musealen Sammlung hinzuzufügen, ein klares Ziel dar. Kunstwerke sollen für die Öffentlichkeit dauerhaft erhalten und zugänglich gemacht werden.[5] Denn aufgrund der hohen Kunstmarktpreise und der fehlenden Ankaufsetats sind öffentlichen Museen kaum in der Lage, Kunstwerke für die eigene Sammlung anzukaufen. Um ihren Sammlungsauftrag im Bereich der zeitgenössischen Kunst nachzukommen, sind sie daher auf die Ergänzung durch Kooperationen mit privaten Sammlern und Unternehmen angewiesen.[6]

Worauf müssen oder sollen sich die öffentlichen Museen und Privatsammler einlassen? Besteht von beiden Seiten Interesse an einer Kooperation, so müssen sich die beiden Partner zunächst über die Form des Vertragsverhältnisses einigen. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, eine private Kunstsammlung in ein öffentliches Museum langfristig einzugliedern. Einerseits ermöglichen die klassischen Vertragsgestaltungen einer Leihe, Schenkung oder Verfügung von Todes wegen,

4 Vgl. Sladeczek 2009, S. 402.
5 Vgl. Xylander 2006, S. 10.
6 Vgl. Kirchmaier 2006, S. 284.

eine Kooperation mit einer Museumsinstitution einzugehen. Andererseits kann ein individualisierter Kooperationsvertrag begründet werden. Dieser verfolgt den gemeinsamen Zweck, eine private Kunstsammlung in ein öffentliches Museum zu integrieren. Durch diese Kooperationsverhältnisse kommen die verschiedenen Bereiche des Kultursektors enger zusammen, wie der öffentliche staatliche Bereich, der private Markt und die privat-gemeinnützige Zivilgesellschaft (Dritter Sektor).

Diese Arten von Kooperationen wurden bereits in der deutschen Museumslandschaft mit verschiedenen Privatsammlern geschlossen. Sie beinhalten häufig spezielle Forderungen und Verpflichtungen an die öffentliche Museen. Diese sind jedoch nicht für jeden Außenstehenden nachvollziehbar. Solche Kooperationen können oftmals Grundlage für einen Museumsneu- oder Anbau sein. Dann wird in den überregionalen Feuilletons diskutiert, ob dies überhaupt gerechtfertigt sei. Muss eine Privatsammlung als Einheit in einem öffentlichen Museum präsentiert werden, obwohl nur einzelne Hauptwerke für die Öffentlichkeit interessant sind? In vielen Fällen bieten private Sammler nicht ihre zehn besten Kunstwerke, sondern ausschließlich die gesamte Kunstsammlung einem öffentlichen Museum an. Bestenfalls soll dann auch die gesamte Sammlung in einer Einheit präsentiert werden. Dass ein Museumsdirektor nach dem Prinzip des *Cherry Picking* vorgeht, wird ein Privatsammler meistens nicht akzeptieren.[7] Diese speziellen Forderungen scheinen mehr als die im Bürgerlichen Gesetzbuch geregelten Voraussetzungen und Folgen einer Leihe (§§ 598-606 BGB) oder Schenkung (§§ 516-534 BGB) darzustellen. Einige öffentlichen Museen haben aufgrund ihrer wirtschaftlich schlechten Haushaltslage keine Möglichkeiten, diesen mit finanziellen Konsequenzen verbundenen Forderungen gerecht zu werden. Daher lehnen sie solche Kooperationsangebote ab, auch wenn die private Kunstsammlung attraktiv erscheint.

Für Außenstehende ist es nicht transparent, welche Interessen hinter der Einbindung einer privaten Kunstsammlungen in die öffentliche Museumslandschaft Deutschlands stehen. Es ist nicht offensichtlich und a priori nachvollziehbar, welche Interessen ausschlaggebend für die Wahl einer Kooperationsform sind und welche Vor- und Nachteile beziehungsweise Konsequenzen bestimmte Partnerschaften zur Folge haben.

Die möglichen Kooperationsformen werden neben Forschungsmethoden der Kunst- und Kulturwissenschaft nach wirtschaftlichen und rechtswissenschaftlichen Aspekten untersucht. So verlangt die Auseinandersetzung mit diesem Thema des Kunstmanagements ein interdisziplinäres Vorgehen.

7 Vgl. Raue 2009, S. 33.

Der Aufbau des Buches gliedert sich in vier Themengebiete. Im nachfolgenden zweiten Kapitel wird der Prozess des privaten Sammelns und der Aufbau einer zeitgenössischen Kunstsammlung beleuchtet. Wie zeitgenössische Kunst auf dem internationalen Kunstmarkt Verbreitung findet und durch ihren Charakter als Statussymbol verschiedene Käuferschichten anspricht, wird herausgearbeitet. Ein Schwerpunkt nimmt dabei der leidenschaftlichen Kunstsammler ein, der akribisch seine eigene private Kunstsammlung aufbaut. Welche Rolle ihm gegenwärtig als Stakeholder auf dem Kunstmarkt und in der Gesellschaft zugesprochen wird, stellt ein Vergleich mit dem historischen Begriff des Mäzens heraus.

Im Mittelpunkt des dritten Kapitels steht die Institution Museum. Es wird die Museumsinstitution mit ihren Kernaufgaben erklärt. Aus welchen Gründen und auf welchen staatlichen Ebenen die öffentlichen Museen getragen werden, wird herausgearbeitet. Die Entwicklung von der traditionellen Organisationsformen über das New Public Management (NPM) hin zu der Privatisierung selbstständig agierenden Museumsbetrieben wird erläutert. Im engen Zusammenhang dazu werden der staatliche Finanzierungsanteil sowie die Generierung von Eigennahmen öffentlicher Museen erklärt. Welche Bedeutung dabei dem Akquirieren von Drittmitteln in Zeiten der schlechten finanziellen Haushaltslage zugesprochen wird, lässt sich am Beispiel der Finanzierung der eigenen musealen Sammlung darstellen.

Im Fokus des vierten Kapitels stehen die Kooperationen zwischen privaten Sammlern und öffentlichen Museen. Es werden Kooperationsformen, die eine Einbindung von privaten Kunstsammlungen in die deutsche Museumslandschaft ermöglichen, analysiert. Die Begriffe Leihe, Dauerleihgabe, Schenkung und das Vermächtnis von Todes wegen werden anhand von Rechtsdefinitionen untersucht. Die geregelten Pflichten der Partner werden entsprechend der Vertragsverhältnisse aufgezeigt. Die zu regelnden Aufgaben bei Leihen (§§ 598-606 BGB) und Schenkungen (§§ 516-534 BGB) erscheinen bei aktuellen Kooperationen in der Museumspraxis als ein Bündel von Haupt- und Nebenpflichten. Für Außenstehende lässt sich dieses Bündel an Forderungen als Gegenleistungen verstehen. Diese Forderungen werden bei der Erforschung der jeweiligen Interessenlagen aus Sicht der Privatsammler und Museen kritisch betrachtet. Einige öffentliche Museen haben aufgrund ihrer wirtschaftlich schlechten Haushaltslage keine Möglichkeiten, diesen mit finanziellen Konsequenzen verbundenen Forderungen gerecht zu werden. Daher lehnen sie solche Kooperationsangebote ab, auch wenn die private Kunstsammlung attraktiv erscheint. Um die Präsentation einer privaten Kunstsammlung in einem öffentlichen Museum bzw. Ausstellungshaus gemeinsam auf Augenhöhe zu realisieren, bietet sich ein individualisierter Kooperationsvertrag

an. Dieser wird als ein zukunftsträchtiges Kooperationsmodell zwischen privaten Sammlern und Museumsbetrieben herausgearbeitet.

Anhand von aktuellen Beispielen aus der Museumspraxis werden die möglichen Kooperationsformen zwischen Privatsammlern und öffentlichen Museen bekräftigt. Darstellungen eines Negativbeispiels und Beispiele gelungener Kooperationen zeigen auf, welche zukunftsweisende Bedeutung Kooperationen einnehmen.

Die verschiedenen Interessenlagen der Partner, die für eine bestimmte Kooperation sprechen, lassen sich kategorisiert in kulturelle, politische, finanzielle und rechtliche Interessen aufteilen. Sie können in einer Wechselwirkung zueinander stehen und sollten im besten Fall mit den Interessen des jeweiligen Kooperationspartners übereinstimmen.

Gegenstand des fünften Kapitels sind eine Checkliste mit offenen Fragen und Empfehlungsvorschläge für eine Einbindung einer zeitgenössischen Kunstsammlung in ein öffentliches Museum. Die Checkliste stellt die wesentlichen und zu beachtenden Kernfragen einer Kooperation zusammen. Die Empfehlungsvorschläge bieten ein erstes Gerüst für mögliche Kooperationsverträge zwischen Sammler und Museumsdirektoren, die auf Augenhöhe eine Kunstüberlassung oder eine Kunstübereignung planen.

Abschließend fasst das sechste Kapitel die wesentlichen Ergebnisse zusammen.

2 Das private Sammeln und das Mäzenatentum

Dieses Kapitel stellt das private Sammeln von zeitgenössischer Kunst in den Fokus.

Vorab wird für das weitere Verständnis der Begriff zeitgenössische Kunst erläutert. Zeitgenössische Kunst wird, wie die Bezeichnung schon vorgibt, von Zeitgenossen beziehungsweise Künstlern des 21. Jahrhunderts hergestellt. Diese wird bereits in der Gegenwart als Kunst akzeptiert und als bedeutend wahrgenommen. Weitere übliche und synonyme Benennungen sind Gegenwartskunst, aktuelle Kunst sowie der englischsprachige Begriff Contemporary Art. Unter diesen Begrifflichkeiten lassen sich Kunstwerke von der Schule des Abstrakten Expressionismus über Pop Art, Neo-Dada, Minimal Art, Fluxus, Konzeptkunst bis zu fast jeder gegenwärtigen Bewegung nach 1945 und des 21. Jahrhunderts fassen. Charakteristisch für die zeitgenössische Kunst ist, dass alle Gattungen wie Gemälde, Zeichnungen, Skulpturen sowie Installationen, Performance, Fotografie und Videokunst einbezogen werden.[8] Das bedeutet, dass die zeitgenössische Kunst in erster Linie auf einen zeitlichen, jedoch nicht engen, und keinen stilistischen Begriff verweist.

Im Folgenden wird der allgemeine Prozess des Sammelns dargestellt. Der internationale zeitgenössische Kunstmarkt wird mit seinen verschiedenen Käuferschichten erklärt. Aus welchem Grund zeitgenössische Kunst zunehmend als Statussymbol anerkannt wird, wird erläutert. Es wird dargestellt, wie ein Kunstsammler seine private Sammlung aufbaut und zusammenstellt. Auf dieser Grundlage wird untersucht, inwiefern sich ein Kunstsammler als Kulturförderer oder sogar als Mäzen begreift und als solcher in der Gesellschaft wahrgenommen wird.

2.1 Der Prozess des Sammelns

Als ein Teil der Entwicklungsgeschichte der Menschheit scheint der Hang zum Sammeln in irgendeiner Form in jedem Menschen vertreten zu sein. Im Laufe der Zivilisationsgeschichte sind neben den primären Bedürfnissen, wie das Ansammeln von Nahrung, Bekleidung und Behausungsgegenständen, zahlreiche sekun-

8 Vgl. Thomas 2000, S. 25.

K. L. Holzmann, *Sammler und Museen,* Kunst- und Kulturmanagement,
DOI 10.1007/978-3-658-09629-8_2, © Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

däre Motive aufgetreten. Ästhetische Gegenstände wurden von Privatpersonen zusammengetragen, um den individuellen Lebensstil zu prägen und zu verschönern.[9]

Aus anthropologischer Sicht basiert das Sammeln auf dem Urtrieb des Menschen. Dieser schließt das *Jagen und Sammeln* von Nahrungsmitteln und Gegenständen mit ein. Es ist nicht auszuschließen, dass der Sammler zum Jäger wird. Dann wird nicht das Wild sondern der Sammlungsgegenstand – das Kunstwerk als Beute – aufgefasst.[10]

Künstlerische Gegenstände zu sammeln, fand ihren ersten Höhepunkt in den gebildeten Schichten der Renaissance. Altertümer, wie Bücher, Landkarten, religiöse Reliquien, Grafiken und Gemälde wurden gesammelt, um antike Philosophie, Dichtung und Kunst zu rekonstruieren.[11] Fürstliche Familien präsentierten ihre Kunstobjekte in ihren Wohnräumen. Der Besitz seltener und wertvoller Gegenstände drückte Stolz und Prestige aus. Diese galten als ein Mittel, den anspruchsvollen Geschmack und die Bildung zu präsentieren. Dabei diente die Kunstsammlung als Kulisse für zeremonielle Zurschaustellungen im höfischen Leben. Sie strahlte die Erhabenheit und den Ruhm der Adeligen aus.[12]

Dieser Umgang mit künstlerischen Objekten prägte das Wesen eines privaten Kunstsammlers, welches sich über den Kreis der Fürsten in ein bürgerliches Zeitalter im 18. Jahrhundert ausbreitete. Im Verlauf des wirtschaftlichen Aufschwungs widmeten sich insbesondere die bildungsorientierten Bürger dem Zusammentragen sekundärer, symbolisch bedeutsamer Güter.[13] Neben Beamten, Geistlichen und Offizieren, die in den Residenzstädten Kunstgegenstände anfingen zu sammeln, begannen in Handelsstädten die großbürgerlichen Kaufmannsfamilien, Manufakturbesitzer und das Bildungsbürgertum Kunstwerke zu kaufen.[14] Der gebildete Bürger lernte durch die Auseinandersetzung mit dem Humanismus die antiken Werte zu schätzen und sammelte Kunstobjekte. Diese drückten seine Gesinnung aus.[15]

In dieser Zeit rückte erstmalig die ästhetische Funktion der Kunstobjekte in den Vordergrund. Diese repräsentierte den eigenen Selbstwert und die Gelehrsamkeit der bürgerlichen Sammlerschicht.[16] Das Kunsterlebnis rief eine direkte und wesentlich individualisierte Verbindung zwischen dem Betrachter und den

9 Vgl. Thurn 2009, S. 10 f.; siehe auch Flügel 2005, S. 33.
10 Vgl. Gohr 1999, S. 195.
11 Vgl. ebd..
12 Vgl. Sheehan 2002, S. 38 f..
13 Vgl. Thurn 2009, S. 15; Thurn 1994, S. 41 ff..
14 Vgl. Hermsen 1997, S. 44.
15 Vgl. Reitz 1998, S. 34.
16 Vgl. ebd..

Kunstobjekten hervor. Die Kunst galt nicht mehr als die Kulisse höfischer Zeremonien. Sie wurde schließlich als eine Quelle geistiger Nahrung und moralischer Bereicherung angesehen.[17] Durch diese veränderte Wahrnehmung und Betrachtung von Kunst entstand ein Kunsthandel. Dieser fokussierte sich nicht mehr auf die Vermittlung von Auftragsarbeiten. Vielmehr schaffte er ein Angebot über das Auswählbare. Ein solches Angebot beruhte schließlich auf einem ästhetischen Wert und erzeugte Bedürfnisse und Begehren, Kunstobjekte zu sammeln.[18] Aus dem Interesse für das Sammeln von Kunst heraus bildeten sich echte Kunstkenner und Kunstsammler aus Leidenschaft. Bürgerliche Sammler positionierten sich an die Stelle fürstliche Auftraggeber.[19] Im Mittelpunkt stand nicht der materielle Wert der privaten Sammlung und das daraus resultierende Prestige, sondern die Kunst mit ihrem unvergänglichen Wert.[20]

Charakteristisch für einen passionierten Kunstsammler ist es, sich mit Kunstwerken zu umgeben, die dem eigenen Geschmack entsprechen. Diese Art des leidenschaftlichen Sammelns von Kunstgegenständen lässt sich als eine kreative Ersatzhaltung und als eine Lebenserfüllung verstehen.[21] Die gesamte Kunstsammlung wird weniger als ein gesammelter Besitz oder als besessene Sache, sondern aufgrund seiner Bildung geschätzt. Ein Aufbewahren, ein Sichten und Betrachten sowie eine Erörterung der Schätze mit Gleichgesinnten findet im Privaten statt.[22] Auf diese Weise entfaltet sich das vergleichende Sehen, die Stilkritik und somit auch die Epochenlehre der Kunst. Kein passionierter Kunstsammler sammelt, ohne zu vergleichen. Denn das andere, was nicht gesammelt wird, wird ausgegrenzt. Dasjenige wird in die Sammlung aufgenommen, was mit dem Thema der Sammlung übereinstimmt.[23]

Baudrillards philosophische Sicht über das Sammeln

Für den Philosophen Baudrillard stellen die Sammlungsgegenstände den Grund für eine Leidenschaft des Besitzens dar. Eine gesamte Sammlung bildet ein „*geistiges Reservat, in dem ihr Besitzer herrscht, eine Sache, […] ein Eigentum, eine Leidenschaft.*“[24] Demzufolge befreit das Besitzen die Objekte von ihrer Funktion

17 Vgl. Sheehan 1994, S. 858.
18 Vgl. Hermsen 1997, S. 45.
19 Vgl. Fechner 1993, S. 13.
20 Vgl. Cabanne 1963, S. 12.
21 Vgl. Adriani 1999, S. 9.
22 Vgl. Thurn 2009, S. 15.
23 Vgl. Gohr 1999, S. 195.
24 Baudrillard 2007, S. 110.

und alle Gegenstände stehen in ihrer Abstraktion in einem Bezug zueinander. Gemeinsam stellen sie ein System dar. Nicht das einzelne Objekt befriedigt, sondern erst der Zusammenhalt in der Reihe von Objekten oder innerhalb einer Serie.[25] Der Genuss des Sammelns liegt darin, dass der Besitz eines jeden Kunstwerkes eine Besonderheit verspricht. Demzufolge ist der Besitz des *Seltenen* und *Einzigen* der ideale Sinn des Erwerbs.[26] Das permanente Zusammenspiel der einzelnen Kunstobjekte beruht darauf, dass die Gegenstände besessen werden. Sie werden geordnet, klassifiziert und verteilt. In diesem Prozess des Sammelns sind die Gegenstände wie ein Spiegel, der die erwünschten Bilder des Sammlers reflektiert. Der Sammler verbindet etwas Persönliches mit jedem Gegenstand. Die Sammlung lässt sich als eine Reihe einzelner Glieder verstehen, wobei das letzte abschließende Stück der Sammler selbst sei. Demnach sei der Sammler das einzige Objekt, welches die Serie abschließe.[27]

Muensterbergers psychologische Sicht über das Sammeln

Untersuchungen des Psychoanalytikers und Kunstsammlers Muensterberger zur Folge erinnert das Sammeln an die Freude, die man bei Kindern sehen kann. Diese Freude bringt unterbewusste Erinnerungen, Wünsche und Hoffnungen hervor. Sobald ein Sammler ein geschätztes Objekt erst einmal in Besitz genommen hat, lässt er dies niemals wieder los. Vielleicht zeigt er es gern vor, vielleicht soll es auch vor jedem anderen verborgen bleiben.[28]

Das Kunstsammeln lässt sich als ein Prinzip des ständigen Nachschubs auffassen. Einige Sammler setzen einen Schwerpunkt oder eine Spezialisierung ihrer Sammlung fest. Somit bestehen sie darauf, auf diesem Gebiet die allerbesten und allerseltensten Exemplare zu besitzen. Dadurch verengen sie natürlich den Bereich des Verfügbaren. Sie streben eine Perfektion an, die ihren Preis hat, nämlich die ständige Besorgnis. Denn nur der stetige Ankauf von Objekten erfüllt den Wunsch des Sammlers.[29]

Fraglich ist, ob der Prozess des Sammelns zu einer Besessenheit oder sogar Sucht führen kann. Handelt es sich hierbei um eine Leidenschaft, um einen Zwang oder ein Bedürfnis, etwas zu besitzen und anzuhäufen? Einige Kunstsammler haben das Gefühl, dass sie ein bestimmtes Kunstobjekt einfach haben müssen.[30] Die-

25 Vgl. Baudrillard 2007, S. 111.
26 Vgl. a.a.O., S. 116.
27 Vgl. ebd.
28 Vgl. Muensterberger 1995, S. 38.
29 Vgl. Muensterberger 1995, S. 68.
30 Vgl. a.a.O., S. 71.

ses fortwährende Suchen nach neuen Gegenständen ist somit charakteristisch für die Persönlichkeit eines Sammlers. Auf der Jagd nach neuen Objekten scheinen Sammler sehr emotional betroffen zu sein. Sie sind aufgeregt und niedergeschlagen, wenn sie bestimmte Werke nicht finden oder sie keine Chance haben, diese zu erwerben. Ein bestimmtes Objekt zu bekommen, ist für einen Sammler die Voraussetzung dafür, die *unerträgliche Unruhe* loszuwerden. Findet ein Sammler ein neues Objekt, so dient dies als Bestätigung seines Selbstwertgefühls.[31]

2.2 Der internationale Markt für zeitgenössische Kunst

Der Wunsch, das begehrte Kunstwerk zu besitzen, treibt den privaten Kunstsammler immer wieder auf den nationalen und internationalen Kunstmarkt. Im Folgenden wird dieser und das weltweite Kunstmarktgeschehen als ein Eventsystem erklärt. Zeitgenössische Kunst wird als Statussymbol von den zu beschreibenden Käuferschichten anerkannt.

2.2.1 Der primäre und sekundäre Kunstmarkt

Prinzipiell lässt sich der Kunstmarkt in einen Primär- und Sekundärmarkt einteilen.

Der Primärmarkt ist dadurch gekennzeichnet, dass Kunstwerke erstmalig über Galerien auf den Kunstmarkt gelangen und direkt an Endverbraucher wie Sammler und Museen verkauft werden. Der primäre Kunstmarkt ermöglicht mit dem Galeriesystem eine Plattform für die öffentliche Präsentation und Diskussion von Kunst. Galerien nehmen damit die Anfangsposition eines Selektionsmechanismus auf dem Kunstmarkt ein. Kunst, die von den Galerien nicht akzeptiert, gefördert oder entdeckt wird, hat kaum eine Chance auf Anerkennung und Verbreitung. Durch diese Auswahl der Künstler bietet die Programm-Galerie ein Angebot auf dem Primärmarkt.[32] Jede Galerie lässt sich als ein öffentlicher Raum verstehen, in dem Ausstellungen der zu vertretenden Künstler stattfinden. Diese sind für Sammler, Museumsdirektor und jeden Kunstinteressierten zugänglich. Durch die Präsentation eines Kunstwerkes in puristisch erscheinenden Galerieräumen – einem White Cube – gewinnt das Werk an ästhetischer Kraft und Bedeutung. Als Kunst

31 Vgl. Muensterberger 1995, S. 364.
32 Vgl. Hollein 1999, S. 107.

anerkannt, erfährt es Aufmerksamkeit.[33] Bereits in den 1960er Jahren etablierte sich diese Form der Programm-Galerie als ein Ort des Handels für zeitgenössische Kunst.[34] Aufgrund der hohen Qualität der Ausstellungen sprechen einige etablierte Galerien eine internationale Öffentlichkeit an. Sie zählen mit ihren Vernissagen zu einem gesellschaftlichen Pflichtprogramm für Kunstinteressierte.

Für international erfolgreiche Galerien sind die Teilnahmen an den weltweiten Kunstmessen bedeutend für die Bildung der eigenen Reputation. Sie stellen den wesentlichen Verkaufsrahmen für die Galerien dar. Über eine Jahresperiode finden global zahlreiche Kunstmessen statt, die durch ihre Bedeutung der ausgestellten Kunst Wert hinzufügen.[35] Renommierte Galerien erstreben die Teilnahme an bedeutenden Kunstmessen, da diese letztlich die Kunst filtern. Die *Art Basel* als ein prestigeträchtiges Event funktioniert wie ein Stempel für die Anerkennung von Galerien und deren angebotene Kunst.[36] Die Kunstmessen sind als Verkaufsveranstaltungen anerkannt (§ 64 Abs. 1 GewO) und werden dem Sekundärmarkt zugeordnet. In einem begrenzten Zeitraum stehen Galerien miteinander und mit teilnehmenden Sekundärmarkthändlern in Konkurrenz und bieten Kunstwerke an einem gemeinsamen Ort zum Verkauf an.[37] Das Absatzgebiet der Aussteller erweitert sich durch den direkten Kontakt zu internationalen Kunden. Potentielle Sammler können die Qualität einer Galerie auf einer Kunstmesse einschätzen. Denn jede Galerie bewirbt sich zunächst mit einem künstlerischen Programm um einen Messestand und hat im zweiten Schritt mit hohen Kosten durch Standmiete, Kunsttransporte, Versicherung und Reisekosten zu rechnen.

Der Sekundärmarkt basiert auf einem Wiederverkauf von Kunstwerken. Kunsthändler und Auktionshäuser erhalten Kunstwerke von Privatpersonen, Unternehmen, Galerien oder Museen als Kommissionsware zum Weiterverkauf. Auf dem Sekundärmarkt wird seit Mitte der 1970er Jahre mit zeitgenössischer Kunst in Kunsthandlungen und in Auktionshäusern gehandelt. Die international agierenden Auktionshäuser *Christie's* und *Sotheby's* setzen durch den Handel mit Contemporary Art letztlich ein Zeichen, dass nicht nur der Handel mit alter Kunst zu einem wirtschaftlichen Erfolg führt. Gerade durch das gestiegene Publikumsinteresse wurde eine Marktakzeptanz für zeitgenössische Kunst ersichtlich. Die international führenden Auktionshäuser haben mit ihren Hauptsitzen und Auktionssälen in London und New York zweifellos ihre Markenwerte erkannt und defi-

33 Vgl. O'Doherty 1996, S. 27; Ullrich 2010, 18.
34 Vgl. Boll 2009, S. 32.
35 Vgl. Fleck 2013, S. 64; Thompson 2008, S. 64.
36 Vgl. Robertson 2005, S. 34.
37 Vgl. Lynen 2013c, S. 103; näheres zum Kunstmarkt siehe auch Lynen 2014.

niert. Mit modernen Marketingtechniken haben sie Eingang in die Luxusindustrie gefunden. Dadurch beeinflussen die Auktionshäuser den globalen Kunstmarkt und bestimmen heute die Beurteilung von Kunstwerken und Künstler sowie deren Marktrelevanz und Preisniveau mit.[38]

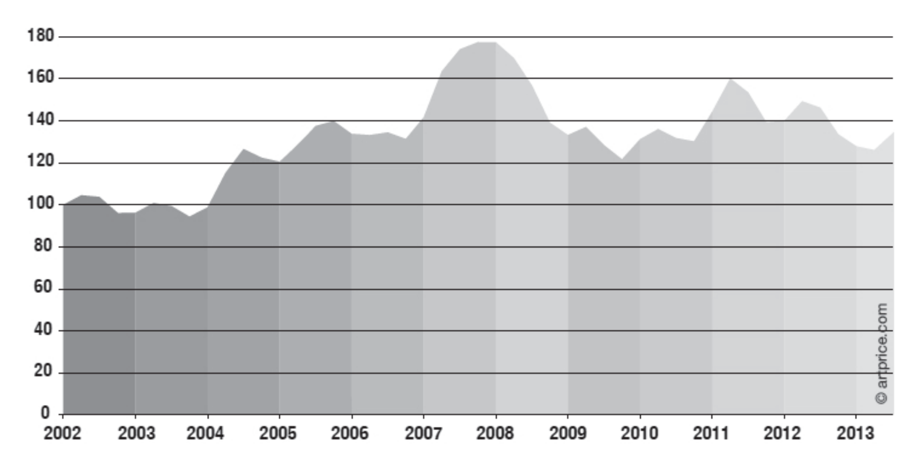


Abbildung 2.1: Zeitgenössische Kunst, Preisindex Ehrmann 2013, S. 7.

Das Preisniveau für zeitgenössischer Kunst ist, wie in der Abbildung 2.1 abzulesen, auf dem internationalen Kunstmarkt stark angestiegen. Diese enorme Preisentwicklung in den 2000er Jahren wurde unter anderem durch die neuen Käuferschichten aus China, Indien, Korea und Russland mit beeinflusst.[39] Vorerst schien, wie in der Grafik erkenntlich, die internationale Finanzkrise 2008 den Kunstmarktboom der hohen Preise für zeitgenössische Kunst zu stoppen. Seit dem Jahr 2011 haben sich die Kunstmarktpreise erholt und erreichen ein ähnlich hohes Niveau wie zuvor.

In überregionalen Feuilletons lassen sich aktuelle Rekordpreise auf dem internationalen Kunstmarkt verfolgen. Am 13. November 2013 wurde bei Christie's in New York die Skulptur „*Balloon Dog*" von *Jeff Koons* für 58,4 Mio. US-Dollar versteigert. Damit wurde ein neuer Rekord für einen lebenden Künstler ge-

38 Vgl. Boll 2009, S. 33.
39 Vgl. a.a.O., S. 35.

brochen.[40] Am gleichen Abend wurde das Triptychon „*Three Studies of Lucian Freud*“ des verstorbenen Künstlers *Lucian Freud* für 142,4 Mio. US-Dollar, 106 Mio. Euro verkauft und gilt damit als das teuerste Kunstwerk, welches je verkauft wurde.[41] Im November 2011 wurde mit *Andreas Gurskys* Werk „*Rhein II*“ mit einer Auflage von sechs Stück ein Preisrekord mit 3,8 Mio. US-Dollar für Fotografie erreicht.[42]

Einer der wichtigsten Gründe für das Aufkommen der Kunstmarktbooms in den Jahren 2006 und 2007 sowie der Preisanstieg nach der Finanzkrise ist die stark verbreitete Medienpräsenz im Kunstsystem. Bedeutende und populäre Kunstzeitschriften wie unter anderem die Kunstmagazine *art*, *monopol*, *Art and Auction*, *Art in America*, *Artforum* und *ARTnews* berichten von aktuellen Kunstausstellungen und Ereignissen des internationalen Kunstmarktes. Zudem wird verstärkt über zeitgenössische Kunst in Lifestyle- und Modemagazinen berichtet. Besondere Bedeutung wird dem internationalen und nationalen Kunstmarkt in deutschen Wirtschaftszeitungen, wie dem *Handelsblatt*, und überregionalen Feuilletons, wie der *Frankfurter Allgemeinen Zeitung*, beigemessen.[43] Das *manager magazin* bringt jährlich eine Beilage unter dem Titel Kunstkompass heraus, die eine Rangliste der hundert bedeutendsten zeitgenössischen Künstler weltweit präsentiert. Der Kunstkompass erstellt seine Rangliste nicht auf der Grundlage von Qualität, sondern aufgrund der Anerkennung, die Künstler durch Ausstellungen und Publikationen erlangen.[44] So soll durch diese Rangliste ein *objektiver* Blick auf Ruhm und Rang der zeitgenössischen Kunst geboten werden.[45]

Dieses intensive und breite Medieninteresse findet neben den traditionellen Medien digital im Internet Verbreitung. Es trägt wesentlich zur Popularität von zeitgenössischer Kunst bei und beschleunigt deren Akzeptanz. Für den effizienten Informationsaustausch nutzen die Kunstinstitutionen die digitalen Verbreitungsmedien intensiv. Ziel ist dabei, die wachsende internationale Käuferschicht und

---

40 Vgl. Maak 2013.

41 Vgl. o. N. 2013a.

42 Vgl. Zeitz 2011.

43 Vgl. Hollein 1999, S. 40.

44 Vgl. Rohr-Bongard 2013, S. 127.

45 Das Informations- und Bewertungssystem des Kunstkompasses misst seit 1979 so objektiv wie möglich Ruhm und Rang der zeitgenössischen Künstler. Kunstmarktpreise und Auktionsrekorde spielen bei der Recherche keine Rolle. Mit Ruhmespunkten werden Einzelausstellungen in rund 250 bedeutenden Museen, die Teilnahme an über 100 jährlichen wichtigen Gruppenausstellungen, die Rezensionen in Fachmagazinen und Ankäufe renommierter Kunsthäuser bewertet. Diese Erfolge werden mit unterschiedlich hoher Punktzahl gewichtet und addiert. Die einzelnen Künstlerpositionen resultieren aus der Höhe der Punkte, die jährlich ausgerechnet werden. Vgl. ebd..

das interessierte Publikum zu erreichen. Heutzutage haben über 2.5 Mrd. Menschen Zugang zum Internet, Tendenz steigend.[46] Durch diese Digitalisierung haben sich die Bedingungen auf dem globalen Kunstmarkt grundlegend verändert. Die Möglichkeiten des Internets sorgen heutzutage für mehr Transparenz der Kunstmarktpreise sowohl auf dem Primär- als auch Sekundärmarkt.[47] Indem Galerien sich mit ihren Webseiten im Internet professionell präsentieren, offerieren sie dem weltweiten Kundenkreis Angebote für zeitgenössische Kunst. Der Internetdienst *artnet* liefert insbesondere detaillierte Informationen über die aktuellen Kunstmarktpreise auf dem Sekundärmarkt.[48]

Kunstinteressierte schauen sich Ausstellungen auf den Webseiten der Galerien und Auktionsangebote in digitalen Auktionskatalogen an. Über die online angepriesenen Angebote wissen routinierte Kunstsammler sehr genau, welche Kunstwerke wo zu erwerben sind. Bei einem Kaufinteresse verschicken Galeristen und Kunstexperten der Auktionshäuser digitale Abbildungen, sodass eine Besichtigung des Originals nicht für jeden Kunstsammler nötig ist. Durch E-Mailkontakt zu den Galerien werden Kunstkäufe global durchgeführt.[49] Die großen Auktionshäuser bieten den Service an, online an den Auktionen teilzunehmen und Gebote abzugeben.[50] Insgesamt ist die Anzahl der interessierten Käufer weltweit stark gestiegen. Dies hat zur Folge, dass die Schwierigkeit für viele Sammler nicht darin liegt, den Preis zu bezahlen. Vielmehr ist es eine Herausforderung, bei der weltweiten Konkurrenz den Zuschlag für ein Werk überhaupt zu bekommen.[51]

Insgesamt erfährt zeitgenössische Kunst nicht nur eine gestiegene Aufmerksamkeit von Kunstsammlern, Kunstkritikern, Museumsdirektoren und Kuratoren, sondern auch von einem allgemein kunstinteressierten Publikum. Dieses Interesse schlägt sich beispielsweise in Besucherzahlen von Kunstmessen nieder. Die *Art Basel*, die als die „*weltweit wichtigsten Messe für die Kunst des 20. und 21.*

46 Vgl. Ehrmann 2012, S. 14.
47 Vgl. Rauterberg 2007, S. 26; Hollein 1999, S. 40.
48 Die artnet.com AG wurde 1998 gegründet und dient als eine Online-Plattform auf dem Kunstmarkt. Artnet entwickelte die Price Database, um den Kunstmarkt vor allem hinsichtlich der Preisgestaltung transparenter zu machen. Diese Price Database gilt als das umfassendste bebilderte Archiv internationaler Auktionsverzeichnisse und enthält die Ergebnisliste von mehr als 500 internationalen Auktionshäusern seit 1985. Von den Alten Meistern bis zur Gegenwartskunst beinhaltet die Price Database mehr als 4 Mio. Auktionsergebnisse von über 188 Tsd. Künstlern. Heute hat die kostenpflichtige Price Database einen breiten Kundenstamm, zu dem hauptsächlich große Auktionshäuser, Kunsthändler, Museen und Versicherungsgesellschaften gehören. Vgl. artnet Worldwide Corporation 2014.
49 Vgl. Lindemann 2011, S. 32.
50 Vgl. Ehrmann 2012, S. 14.
51 Vgl. Fleck 2013, S. 75.

Jahrhunderts"[52] gilt, erreicht jedes Jahr neue Besucherrekorde (70.000 im Jahr 2013).[53] In dieser Art füllen eine Vielzahl von Kunstevents den Jahreskalender. In den großen Kunstmetropolen, wie New York, London, Paris und Basel, werden regelmäßig Kunstmessen für zeitgenössische Kunst zu Fixpunkten einer Kunstsaison. Ortsansässigen Kunstinstitutionen terminieren ihre Ausstellungen zeitgleich, so dass zu den Eröffnungen vor allem potenzielle Sammler und Kunstmarktakteure vorbeikommen. Einige Sammler schätzen die internationalen Kunstmessen vor allem deshalb, weil sie dort einen Überblick über die zeitgenössische Kunst gewinnen. Alle wichtigen international erfolgreichen Galerien sind an einem Ort vereint. Manche potente Kunstkäufer scheinen zur *Art Basel*, *Art Basel Miami Beach*, *Art Cologne* oder zur *Frieze* nach London zu reisen, weil diese Hauptmessen ihnen das Gefühl des Dazugehörens vermitteln.[54] Der direkte und freundschaftliche Kontakt mit Galeristen und Künstlern gibt den Sammlern die Gelegenheit, ihre soziale Privilegien und ökonomische Überlegenheit zu nutzen. Ebenso ergibt sich die Chance, neue, unvorhersehbare, spontane Momente mitzuerleben.[55] Auf diese Weise wird auf den Kunstmessen und während der Auktionstage für Contemporary Art in London, New York oder Hong Kong eine Atmosphäre geschaffen, die der Käuferschicht signalisiert, zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu sein.[56]

Gesehen zu werden im Eventsystem der internationalen Kunstszene scheint demnach für einige Sammler von hoher Bedeutung zu sein. Unter Gleichgesinnten begibt man sich auf die Suche nach neuen Kunstwerken und erfährt entsprechend Anerkennung. Dabei grenzt die Kunstszene keine Altersgruppe aus. Wer zeitgenössische Kunst kauft, scheint die Zeit- und Generationsgrenze aufzuheben.[57]

2.2.2 Zeitgenössische Kunst als Statussymbol

Der internationale Kunstmarkt spricht eine Klientel an, die von Jahr zu Jahr wächst und über die finanziellen Mittel verfügt, Kunst zu sammeln. Der private Kundenkreis ist größer und internationaler geworden. In der westlich geprägten Gesellschaft hat ein Großteil der Bevölkerung ein bestimmtes Maß an Wohlstand erreicht. Der Wunsch, ihn zu zeigen, steigt, je höher der Wohlstand ist.[58] Denn die-

52 Schreiber 2012.
53 Vgl. Pressemitteilung Art Basel 2013.
54 Vgl. Rauterberg 2007, S. 26.
55 Vgl. Beckstette 2011, S. 85.
56 Vgl. ebd.
57 Vgl. Rauterberg 2007, S. 27 f..
58 Vgl. Lacey 1998, S. 23; Hollein 1999, S. 33; Drinkuth 2003, S. 39 f..

jenigen, die sich ein Loft oder Haus kaufen, möchten dieses häufig auch mit Gegenwartskunst bestücken.[59] Die Preisanstiege auf dem internationalen Kunstmarkt gelten als ein Beleg dafür, dass wohlhabende Personen nach Statussymbolen und Alternativanlagen suchen.[60]

Zeitgenössische Kunst dient demnach als ein Vehikel zur Abgrenzung. Kunstwerke sind nicht beliebig vermehrbar. Sie stellen somit eine knappe Ware dar und sind in der Regel ein Unikat. Editionen von Fotoarbeiten, Drucken und Skulpturen sind begrenzt und nicht erweiterbar. Aufgrund dieser Begrenzung werden Begehrlichkeiten von Sammlern hervorgerufen.[61] Ebenso erscheint Kunst oftmals als ein Brandingtool, wenn der entsprechende Künstler den Status einer Kultmarke erreicht hat.[62] Kunstwerke dienen als Zeugnisse des persönlichen Geschmacks und lassen auf Charakter und Mentalität der Besitzer schließen. Wer sich mit zeitgenössischer Kunst umgibt, möchte mit dem Image glänzen und als Befürworter der Gegenwart wahrgenommen werden.[63] Denn Kunst im privaten Haushalt ruft einen der sozialen Herkunft nach markierenden Lebensstil hervor.[64] In Form eines Statussymbols ruft sie eine moderne, aufgeschlossene, aktiv-selbstbewusste und auch offensiv-versprechende Lebensart hervor.[65] Diese Identifikation mit der Gegenwartskunst bringt bestimmte Wertvorstellungen mit sich und ist nicht mehr nur Intellektuellen vorbehalten.

Beim Erwerb von zeitgenössischer Kunst geht es nicht primär um langfristige Wertanlagen, sondern vielmehr darum, ein Zeichen im Hier und Jetzt zu setzen.[66] In diesem Sinn erbringt der hohe Preis, der für diese Kunst heutzutage gezahlt wird, den Beweis für wirkliches Interesse an der Kunst.[67] Dabei verschafft die Preisnennung Bedeutung und verändert die Wahrnehmung auf die Kunst. In der heutigen kapitalistisch geprägten Konsumgesellschaft verfügt der Preis über große Autorität. Ein gezahlter hoher Preis erklärt ein Kunstwerk zu etwas Besonderem.[68] In diesem Kontext kritisiert der Künstler *Markus Lüpertz*, dass ein Kunstwerk seines Kollegen *Gerhard Richter* nicht mehr als gut oder schlecht beurteilt

59 Vgl. Jocks 2011, S. 37.
60 Vgl. Herchenröder 2012; Boll 2010a, S. 38.
61 Vgl. Raue 2009, S. 29.
62 Vgl. Schreiber 2009, S. 80.
63 Vgl. Ullrich 2000, S. 19.
64 Vgl. Hermsen 1997, S. 53.
65 Vgl. Ullrich 2000, S. 19.
66 Vgl. a.a.O., S. 28.
67 Vgl. a.a.O., S. 39.
68 Vgl. Ullrich 2010, S. 19.

werden kann. Denn der Preis besagt, was gut ist. Was teuer ist, muss heutzutage gut sein.[69]

Daraus lässt sich schließen, dass der Erwerb von Kunst Ausdruck des Wunsches nach Prestige darstellt. Die erworbene Kunst vermittelt Stärke, Sicherheit und Selbstbewusstsein. Besitzer von Gegenwartskunst suggerieren, dass sie über ökonomische Unterschiede und Vorlieben für Kunst hinaus ganz anders sind als der Durchschnitt. Dabei steht nicht die finanzielle Kraft im Vordergrund. Vielmehr ist die Voraussetzung bedeutend, an der Kunst Gefallen zu finden.[70] So ist Kunst nicht nur deshalb als Statussymbol überlegen. Sich mit ihr zu umgeben, spiegelt den Anspruch wider, sich auf eine herausgehobene gesellschaftliche Position zu erheben.[71] So demonstrieren Werke zeitgenössischer Kunst Statussymbole wie Elite, Macht und Reichtum. Gleichzeitig stellen sie einen Beleg für Leistungsfähigkeit dar.[72]

2.2.3 Die private Käuferschicht

Wie die bisherigen Ausführungen gezeigt haben, ist das Sammeln von zeitgenössischer Kunst ein kostenintensives Vergnügen. In der Regel zählen heutige Kunstsammler zu den so bezeichneten *High Net Worth Individuals* (HNWI) oder *Ultra High Net Worth Individuals* (U-HNWI)[73]. Einige Kunstsammler entstammen entweder Familien, die zu dem etablierten Wirtschaftsbürgertum der Unternehmer zählen und über unbegrenzte Mittel verfügen, die sie weiter vermehren. Oder Kunstsammler zählen zu den Selfmademen, den Neureichen unserer Zeit. Neben dem beträchtlichen Wohlstand verfügen diese über ein Kunst- und Kulturinteresse und verfolgen neue Trends der zeitgenössischen Kunst.[74] Insbesondere in den

69 Vgl. Raue 2009, S. 31.
70 Vgl. Ullrich 2000, S. 40 f..
71 Vgl. a.a.O., S. 59.
72 Vgl. a.a.O., S. 61.
73 Vgl. Lauterbach u. a. 2011, S. 37.
Nach Angaben des World Wealth Report sind HNWIs Personen, die mindestens über eine Mio. US-Dollar Netto Finanzvermögen verfügen (Finanzvermögen exklusive Sammlerstücke, Gebrauchsgegenstände, langlebige Konsumgüter und als Hauptwohnsitz dienende Immobilien). Jemand der mehr als 30 Mio. Dollar besitzt, zählt zu den U-HNWIs. In Deutschland ist die Zahl von HNWIs von 862 Tsd. im Jahr 2009 auf 924 Tsd. im Jahr 2010 mit einer Wachstumsrate von 7.2% gestiegen.
74 Vgl. Pophanken u. Billeter 2001, S. 18; Hollein 1999, S. 30.

letzten fünfzehn Jahren nahm die Zahl der Kunstsammler weltweit zu, die mehrere hunderttausend Euro oder mehr pro Jahr für zeitgenössische Kunst ausgeben.[75]

Auf dem internationalen Kunstmarkt treten unterschiedliche Sammlertypen auf, die getrennt von einander zu betrachten sind. Das neue Geld und das alte Wissen finden nicht zwangsläufig zusammen. Heutzutage sind für einige Kunstkäufer die ökonomischen Wachstumswerte relevant, die in Abhängigkeiten von Wirtschaftszyklen, Aktienmärkten und Wechselkursen stehen. Der alte Dreiklang von Bildung, Geschmack, Wissen ist stets bei einigen passionierten Sammlern alten Schlages vorhanden. Sie zehren vom Wissen des Handelns und von deren eigenen Intuitionen und Neigungen.[76] Allerdings kann in der heutigen Zeit nicht mehr davon ausgegangen werden, dass Kunstkäufer nicht auch den materiellen Wert in ihre Kaufentscheidung miteinbeziehen. Dafür sind die Marktpreise vieler Kunstwerke sehr hoch.[77]

In der Kunst- und Kulturwissenschaft herrschen verschiedene Ansichten, wie Kunstsammler zu kategorisieren sind. Da es sich bei dem Wort *Kunstsammler* um keine definierte Bezeichnung für Personen mit bestimmten Eigenschaften handelt, gibt es verschiedene Beschreibungen von Sammlertypen. Folgende Begriffe typologisieren beispielsweise Kunstsammler:

> *„potenter Trophäenjäger, dialogorientierte Pioniere, verantwortungsbewusster Scout, tiefschürfender Connaisseur, kunstliebende Politiker, risikofreudige Entdecker, impulsgebende Mäzene, zeitgeistgieriger Stratege.“*[78]

Jeder Kunstsammler scheint eine Mischung aus verschiedenen Typen zu sein. Der eine sammelt nach ideellen Werten aus der persönlichen Neigung heraus. Der andere sieht seine Kunst als strategische Anlage an. Oder Kunst wird gekauft, um eine Unternehmenssammlung aufzubauen. Es scheinen große Unterschiede zwischen diesen Typen zu liegen, doch sind die Übergänge kaum erkennbar.[79]

Für das weitere Verständnis dieser Arbeit werden nachfolgend drei verschiedene Sammlertypen beschrieben, die vergleichsweise klar von einander abzugrenzen sind.

75 Vgl. Fleck 2013, S. 71.
76 Vgl. Herchenröder 2000, S. 333 f..
77 Vgl. Drinkuth 2003, S. 38.
78 Schreiber 2009, S. 69.
79 Vgl. Schreiber 2009, S. 69; siehe auch Schroeter-Herrel 2000, S. 69 f.; Wuggenig 2011, S. 59.

2.2.3.1 Der leidenschaftliche Sammler

Für einen leidenschaftlichen Kunstsammler ist es charakteristisch, dass er genau weiß, was er kaufen will. Er weist den Wissenshintergrund auf, angebotene Objekte selbst beurteilen zu können.[80] Dabei ist nicht auszuschließen, dass die Preise und Wertentwicklungen eine Rolle bei der Kaufentscheidung eines Kunstwerkes spielen. Eine spätere Wertsteigerung bestätigt letztlich den Sammler darin, dass er mit dem richtigen Gespür Kunstwerke mit Bedeutung für seine Sammlung erworben hat.[81]

Einige der leidenschaftlichen Sammler kaufen Werke von zeitgenössischen Künstlern an, bevor diese internationale Karriere gemacht haben und im hohen Preisgefüge angelangt sind. Zeitgenössische Kunst bietet eine Chance, Kunstwerke zu vertretbaren Preisen mit erheblichen Wertsteigerungspotenzial zu erwerben. Einige Sammler kaufen Werke von jungen Künstlern, deren Œeuvres sich im Laufe der Zeit als wegweisend herausstellen und dann auch für Museen begehrenswert erscheinen.[82] So kann die Sammlertätigkeit in der frühen Phase einer künstlerischen Karriere dazu führen, dass der Künstler bekannt wird. Durch Ankäufe und Ausstellungsbeteiligungen werden Künstler unmittelbar und mittelbar materiell unterstützt. Letztlich befinden sich diese leidenschaftlichen Sammler in der Position, langfristig den Preis und den Wert von Kunst mitzubestimmen.[83]

In Deutschland wird selten darüber gesprochen, dass Kunst nicht nur etwas kostet, sondern auch Geld einbringt. Vielmehr ist von einem geistigen Kapital die Rede. In einem Gespräch mit Theewen bringt der Sammler Reiner Speck zum Ausdruck:

> *„Berühmt gewordene Sammler traten nicht mit dem Ziel an, als solche bekannt oder gar vermögend zu werden, sondern um über Kunst etwas Existenzielles zu erfahren. Sie investierten nicht in Kunst, sie lebten für sie und mit ihr. […] Kunst bietet auf ambivalente Weise die Möglichkeit, über einen sehr teuren Einsatz eine kostbare Erfahrung zu machen.“*[84]

Aus Sicht des Sammlers macht Sammeln krank. Es führt zu schlaflosen Nächten, zu Familienstreit und Verschuldung. In der heutigen Konsumgesellschaft ist der Sammler derjenige, der bewusst und leidend zu verzichten versucht.[85] Das Sammeln von Kunst sei eine unheilbare Krankheit, und gilt dafür als die schöns-

80 Vgl. Lacey 1998, S. 28.
81 Vgl. Schreiber 2009, S. 79.
82 Vgl. Schroeter-Herrel 2000, S. 74.
83 Vgl. Boll 2009, S. 57 f..
84 Theewen 1994, S. 115.
85 Vgl. a.a.O., S. 114

te.[86] Dieser Typus des leidenschaftlichen Sammlers bestimmt die niemals endende Kunstrezeption. Denn die Begierde nach neuen Kunstwerken ist nicht zu stillen. Diese Haltung gegenüber dem künstlerischen Schaffen stellt letztlich die Grundlage dafür dar, dass auf dem Kunstmarkt nicht nur ein Angebot, sondern auch entsprechende Nachfrage besteht.[87]

2.2.3.2 Der investitionsmotivierte Kunstkäufer

Wie bereits erläutert, ist zeitgenössische Kunst weltweit zu einem monetären Gut mit einem Wertsteigerungspotenzial geworden. Diese Erkenntnis spricht daher kunst-interessierte Menschen an, die vorrangig Kunst als ein alternatives Investment begreifen. Dass heutzutage Kunst eine Rendite mit sich bringt, macht die Verlockung für einen bestimmten Personenkreis umso größer, auf dem internationalen Kunstmarkt Werke zu kaufen und mit diesen zu spekulieren.[88]

Insbesondere bei jüngeren Käufern besteht ein wachsendes Bedürfnis, Kunst der gegenwärtigen Zeit zu erwerben. Dabei handelt es sich um einen jungen und neureichen Typus eines Sammlers, der sich in schneller Reihenfolge für die unterschiedlichsten Künstler und Kunstrichtungen interessiert.[89] Das folgende Zitat betont geradezu, dass es beim Besitz von zeitgenössischer Kunst einer bestimmten Klientel nicht um die Kunst selbst, sondern um den Preis geht:

> *„Or a collector enters a friend's home, views with disbelief a Warhol tornlabel Campbell's soup can silkscreen on the wall and thinks, not 'You have cutting-edge taste', but 'You have a lot of money.'"*[90]

Diese Käuferklientel verdient ihr Geld in selbstständigen Unternehmen oder in der Finanzdienstbranche. Sie ist vor allem von den seltsam vertrackten ökonomischen Prinzipien des Kunstmarkts fasziniert. Manche Käufer begreifen Kunst auch nur als eine andere Form von Geld.

Diese investitionsmotivierten Käufer fühlen sich der Kunst häufig weniger verbunden als die beschriebenen leidenschaftlichen Kunstsammler. Für sie sind die Titel und Etiketten, die Auflistung der früheren Ausstellungen und Reproduktionen in Katalogen und Bildbänden ausschlaggebend für einen Kauf. Denn diese Kriterien sind für den zukünftigen Wertzuwachs relevant.[91] Bei einem Auktionsgebot

86 Vgl. Lindemann 2011, S. 231.
87 Vgl. Boll 2009, S. 57.
88 Vgl. Til u. von Wiese 2007, S. 11; Lewis 2011, S. 83.
89 Vgl. Lindemann 2011, S. 232; Hollein 1999, S. 118.
90 Thompson 2008, S. 196.
91 Vgl. Boll 2009, S. 58 f..

steht weniger die Aussage des Kunstwerks im Vordergrund, sondern das Erlebnis Finanzkraft zeigen zu können.[92] Diejenigen, die Höchstpreise für zeitgenössische Kunst zahlen, sind international vernetzt und wissen, wer die großen Künstler der Zeit sind.[93] Dabei geht es um die geltenden Geschmackskonventionen. Wer dazu gehören möchte, kann auf den Erwerb eines Kunstwerkes von *Warhol, Twombly, Richter, Kiefer, Gursky, Hirst, Koons, Rauch* und *Doig* nicht verzichten. Für die investitionsmotivierten Kunstkäufer erzielen Werke dieser Künstler einen Mitnahmeeffekt – eine Möglichkeit finanzielle Gewinne zu realisieren. Denn Kunst zu verkaufen, war noch nie so einträglich, wie in den letzten Jahren. Insbesondere, wenn es sich um Hauptwerke aus dem Pool der stets gleichen 100 Künstlern handelt. Diese werden als *Blue Chip* Künstler bezeichnet und bestimmen regelmäßig die Abendauktionen der führenden Auktionshäuser. Für diese Lose ist der persönliche Geschmack nicht ausschlaggebend. Die marktrelevanten Eigenschaften, wie die kunsthistorische Bedeutung, der klare Wiedererkennungswert, die Marktfrische und die Provenienz der Kunstwerke sind ausschlaggebend für einen möglichen Wiederverkauf mit Gewinn.[94]

Für einige Käufer und Kunstberater gilt Kunst als ein stabiles Investment. Insbesondere in Zeiten der weltweiten Finanzkrise liefert der reale Gegenstand im Gegensatz zu einer Aktie Stabilität und Vertrauen. Allerdings sind Kunstwerke abhängig von Moden und Geschmack. Zudem sind Transaktionskosten beim Kauf und Verkauf sowie Versicherungskosten einzukalkulieren. Zu einer empfehlenswerten Anlageform lässt sich nicht jedes Kunstwerk zählen.[95] Es gelten die Kunstwerke als inflationssicher, die bereits einen kunsthistorischen Wert erlangt haben. In der Regel liegen die Preise dieser Blue Chip Kunstwerke mindestens in einem sechsstelligen Preisgefüge.

2.2.3.3 Die private Unternehmenssammlung

Zu der privaten Käuferschicht zählt neben den bereits beschriebenen Käufertypen der Sammlungstypus des privaten Unternehmertums. Zahlreiche Unternehmen kaufen für die eigene Unternehmenssammlung, der sogenannten *Corporate Collection*, Kunst und tragen damit zur Kunstförderung bei.

In der Öffentlichkeit ist es nicht für jedermann ersichtlich, dass heutzutage namhafte Unternehmen Kunstsammlungen besitzen. In der Regel basieren Un-

92 Vgl. Schreiber 2009, S. 68.
93 Vgl. Raue 2009, S. 29.
94 Vgl. Schreiber 2009, S. 68.
95 Vgl. Oberhuber 2011.

ternehmenssammlungen auf einer Kunstbegeisterung und sammlerischen Tätigkeit des Unternehmers oder gehen aus einer Familientradition hervor.[96] Corporate Collections werden meist mit einer Ernsthaftigkeit, Seriosität und vor allem Professionalität betrieben.[97] Beispiele von deutschen, bereits etablierten Firmensammlungen lassen sich vor allem bei Großbanken, Versicherungen und Industrieunternehmen finden. Zudem lassen sich bei Dienstleistern wie Anwaltskanzleien, Unternehmensberatungen oder Firmen der Kreativindustrie eine Vielfalt von Sammlungen und kuratorischen Konzepten finden.[98]

In der Regel werden Unternehmenssammlung professionell von einem Kuratorium oder von einer Unternehmerpersönlichkeit als treibenden Kraft betreut. Durch Spezialisierung, Qualität, Quantität oder durch ein bestimmtes Konzept kann diese bedeutsam sein. Eine Kunstsammlung zählt zu einem festen Bestandteil der Unternehmenskultur und wird als ein Zeichen des kulturellen Engagements wahrgenommen. Kunst im Unternehmen bietet die Möglichkeit, Künstler zu fördern, kreative Impulse zu geben und Arbeitsräume ästhetisch aufzuwerten.[99]

Diese Sammlertätigkeit bewirkt neben einer Vermittlung der Unternehmenskultur auch eine interne Identitätsbildung und Mitarbeitermotivation.[100] Ein Unternehmen wirkt durch eine zeitgenössische Kunstsammlung offen und flexibel und strahlt Kreativität und Produktivität aus.[101] Gleichzeitig spiegelt die Sammlung die Herkunft, die Ziele und Philosophie des Unternehmens wider. Mithilfe dieser Unternehmenskultur findet eine Abgrenzung im Wettbewerb statt. Das Unternehmen profitiert von den Imagekriterien der Kunst wie Kompetenz, Prestige, Glaubwürdigkeit und Exklusivität. Ebenso wird ein Unternehmen durch den Bezug zur Gegenwart für aufgeschlossen, modern und innovativ gehalten. Besonders in jungen Unternehmen wird zeitgenössische Kunst zum Firmensymbol und hilft dem Unternehmen, authentisch und zugleich nobel zu wirken.[102]

96 Vgl. Conzen u. Salié 2012, S. 6.
97 Vgl. Guntram 2012, S. 10.
98 Vgl. Conzen u. Salié 2012, S. 6.
99 Vgl. Guntram 2012, S. 10; Heinze 2008, S. 63.
100 Vgl. Zapp 2002, S. 195.
101 Vgl. Goodrow 2002, S. 88.
102 Vgl. Boll 2009, S. 62.

2.3 Der Aufbau einer privaten Sammlung zeitgenössischer Kunst

Auf welche Art und Weise sich ein Sammler heutzutage seine eigene Sammlung zeitgenössischer Kunst aufbaut, wird in den folgenden Unterkapitel besprochen. Es ist von besonderer Bedeutung, dass sich ein Sammler mit dem Hier und Jetzt auseinandersetzt und sich die Gegenwart mithilfe der Kunst deutlich ins Bewusstsein ruft. In welcher Form die private Kunstsammlung als eine eigenständige künstlerische Leistung angesehen werden kann, wird im zweiten Unterkapitel untersucht.

2.3.1 Das Sammeln als Auseinandersetzung mit der eigenen Zeit

Die Sammlung von zeitgenössischer Kunst ist durch Neugierde und Risikobereitschaft geprägt. Der leidenschaftliche Kunstsammler setzt sich mit den Eigenarten der Avantgardekunst auseinander, die eben nicht den Regeln der traditionellen Qualitäts- und Ästhetikvorstellungen entsprechen. Die Auseinandersetzung mit zeitgenössischer Kunst in Zeiten der Ästhetisierung des Alltags scheint auch Kunstinteressierte zu überfordern. Fotografie, Videokunst und die neuen Medien lösen eine Bilderflut aus, so dass die Gegenwartskunst in ihrer Gesamtheit undefinierbar erscheint. Doch weil *„Kunst Ausdruck und Spiegel des Zeitgeistes und der Weltanschauung [ist]"*, setzt sich ein Privatsammler bewusst mit ihr auseinander.[103]

Die Äußerungen der zeitgenössischen Kunst können als eine Chance angesehen werden, die eigene Gegenwart besser zu verstehen und zu hinterfragen. Der Sammler öffnet seinen Blick für Dinge, die auf den ersten Blick ästhetisch ungewohnt und inhaltlich unbequem erscheinen. Durch die Kunst erhält er positive Effekte und neue Perspektiven. Für ihn ist es reizvoll, die eigene Zeit bewusster zu sehen und einzuschätzen.[104] Dieser Prozess des Sammelns von zeitgenössischer Kunst lässt sich als eine Parallelaktion im alltäglichen Leben verstehen. Er versichert einen Bezug zur eigenen Gegenwart und lässt das Leben lebenswert erscheinen. Es ist nicht ungewöhnlich, dass jede Generation die Kunst sammelt, die der eigenen Erfahrung und Weltsicht entspricht.[105] So spiegelt jede Sammlung die Vorlieben sowie auch die Ausformungen der Lebensumstände des Sammlers wider.[106]

103 Falckenberg 2007, S. 14.
104 Vgl. Schroeter-Herrel 2000, S. 79.
105 Vgl. Gohr 2000, S. 189.
106 Vgl. Adriani 1999, S. 10; Til u. von Wiese 2007, S. 11.

Für das Sammelgebiet der zeitgenössischen Kunst ist das Prinzip des offenen dialogischen Sammelns charakteristisch. Da sich der Zeitgeschmack heutzutage immer schneller verändert, wird häufig die Kunst der eigenen Generation gesammelt. Diese vermittelt ähnliche Empfindungen und eine verwandter Zeitsicht. Durch die Kunst der künstlerischen Altersgenossen erfährt der Sammler eine geistige Teilhabe an Problemstellungen und Sichten seiner Zeit. Oftmals teilt ein Sammler eine intensive Freundschaft mit Künstlern der eigenen Generation, durch die er einen wertvollen Austausch von vertiefenden Information über die zeitgenössische Kunst erfährt. Bei Besuchen in den Künstlerateliers finden persönliche Gespräche statt und erste Eindrücke über das Werk lassen sich vertiefen.[107] Durch diesen direkten Kontakt werden Ästhetik, Aussage und Gesamtkonzepte einer Werkphase entweder bekräftigt, schlüssig, bestätigt oder revidiert.[108] Auf Basis dieses freundschaftlichen Verhältnisses ist die Gegenwart in höchst sensibler und sinnlicher Weise erfahrbar.

Die Richtung, die ein Künstler vertritt, ist für den Sammler bedeutend. Das Kunstwerk dient als Bekenntnis einer künstlerischen Bewegung und Illustration eines Programms. Ein Sammler will gerade deshalb ein Kunstwerk besitzen, weil er an das Programm seines Künstlerfreundes glaubt und weil es seiner Art des eigenen Sehens entspricht.[109]

Für den Kunstsammler sind vor allem die Orte der Kunstszene interessant und aufregend, an denen Positionen der Avantgarde präsentiert und vermittelt werden. Zu diesen Orten zählen Museen für zeitgenössische Kunst, Ausstellungshäuser, Kunstvereine, Galerien und internationale Kunstmessen sowie Kunst-Biennalen. Bei regelmäßiger Wahrnehmung all dieser Ausstellungsangebote macht sich der Sammler ein Bild von den aktuellen Tendenzen in der Kunstszene. Themenschwerpunkte der jüngeren Generationen lassen sich erkennen. Gleichzeitig prägt das vergleichende und viel Gesehene, wo sich neue visionäre Gedanken entwickeln. Der Sammler, der in seiner aktiven Beobachterrolle geübt ist, erkennt die Kontinuität im Werk der einzelnen Künstlerpersönlichkeiten. Er nimmt deren Ernsthaftigkeit der individuellen Konzepte wahr.[110] Das Sehvermögen eines Sammlers stellt sich dort ein, wo Bewährtem, Qualitätsvollem und wirklich Neuem begegnet wird. Die Erfahrung des auratischen Moments ist für einen Sammler charakteristisch, der durch den permanenten Umgang mit Kunst trainiert ist. Ein ständiges Betrachten und Lesen über Kunst trägt wesentlich dazu bei.

107 Vgl. Gohr 2000, S. 189; Til u. von Wiese 2007, S. 8.
108 Vgl. Schroeter-Herrel 2000, S. 79.
109 Vgl. Donath 1920, S. 22 f..
110 Vgl. Schroeter-Herrel 2000, S. 72.

Einige Sammler der zeitgenössischen Kunst versuchen, als Erster einen Künstler für sich zu entdecken.[111] Die Voraussetzung dafür ist der so bezeichnete *talentierte Blick*. Dabei kommt es auf einen ausgeprägten Sinn für das Sehen, das Erkennen von ästhetischer Schönheit und das Verständnis für Sprache und Eigenart des Werks an. Die Fähigkeit, einen Dialog mit dem Kunstwerk einzugehen, ist bedeutend.[112] Dieses Bedürfnis, junge Künstler zu entdecken, führt zu einer hohen Nachfrage nach Hochschulabsolventen und jungen Talenten. Als spannend gilt daher auch die Teilnahme an den jährlichen Rundgängen der Kunsthochschulen.[113] Durch den Ankauf von Kunstwerken der noch nicht etablierten Künstler fördert ein Sammler den Künstler in seinem Werdegang.[114] Die sehr junge Kunst zu sammeln, ist eine gewagte Form des Sammelns. Der Aspekt der Ungewissheit, wie sich die Künstler entwickeln werden, kann einen Sammler mehr erregen als die Kunst der Vergangenheit.[115]

2.3.2 Die private Kunstsammlung als künstlerische Leistung

In der Kunstkritik gibt es immer wieder Streitgespräche darüber, warum es bestimmte Objekte verdient haben, in eine Kunstsammlung aufgenommen zu werden. Dabei scheint die ästhetische Qualität der Kunstwerke eine unveräußerliche Eigenschaft zu sein. Dies würde bedeuten, dass es anscheinend nicht relevant ist, in welchem Kontext ein Kunstwerk wahrgenommen wird. Jede private Sammlung bildet jedoch einen spezifischen Kontext der Wahrnehmung, so dass ein bestimmtes Kunstwerk entweder in die Sammlung passt oder nicht.[116]

Demnach versteht sich die ästhetische Qualität eines Kunstwerks als eine kontextabhängige und sammlungsabhängige Größe. Denn das Sammeln ist nicht nur ein bloßes Akquirieren von Gegenständen, die als ästhetisch wertvoll gelten. Vielmehr geht es darum, bestimmte Sammlerstrategien, neue Perspektiven und ästhetische Qualitäten zu finden. In der Regel ist ein Sammler sehr innovativ und trägt für das Funktionieren der Kunst genauso Bedeutung wie die Künstler selbst. Indem der Sammler ein Kunstwerk seiner Sammlung hinzufügt, entstehen neue ästhetische Zusammenhänge von Kunstwerken und Positionen.[117]

111 Vgl. Jocks 2011, S. 44.
112 Vgl. Til u. von Wiese 2007, S. 10.
113 Vgl. Schroeter-Herrel 2000, S. 72.
114 Vgl. Rauterberg 2007, S. 50.
115 Vgl. Clark 1963, S. 19.
116 Vgl. Groys 2000, S. 227.
117 Vgl. ebd..

Durch die intensive Auseinandersetzung mit den begehrten Kunstwerken findet eine Auswahl für die eigene Sammlung statt. Bei dieser Selektion nimmt der Sammler mehrere Positionen gleichzeitig ein. Er ist Kritiker, Kurator, Kunsthistoriker und Architekt in einem. Ein Sammler betrachtet die eigene Sammlung unter kunsthistorischen Gesichtspunkten, aus der Sicht eines Kurators sowie eines antizipierenden Betrachters. Er kann die Sammlung auch unter dem Vermittlungsaspekt wahrnehmen.[118] Deshalb ist es nicht verwunderlich, dass der Privatsammler in manchen Fällen auch die Position des praktizierenden Künstlers einnimmt. Nach *Marcel Duchamp*, einem bedeutenden Konzeptkünstler, ist:

> *„Der wahre Sammler ein Künstler – im Quadrat. Er wählt seine Bilder aus und hängt sie sich an seine Wände: Mit anderen Worten, er malt sich seine Sammlung.“*[119]

So kann eine private Sammlung ein Ergebnis schöpferischer Aktivität sein und als ein zu bewahrendes Gesamtkunstwerk angesehen werden.[120]

Ob eine Sammlung als eine urheberrechtlich zu schützende Sammlung verstanden wird, ist nach Maßstäben des Urheberrechts im Einzelfall zu klären. Im Sinne des § 4 Abs. 1 UrhG wird ein Sammelwerk wie ein selbstständiges Werk geschützt, wenn diese aufgrund der Auswahl oder Anordnung der Elemente eine persönliche geistige Schöpfung ist. Die Auswahl der Objekte muss zu erkennen geben, dass die Sammlung etwas Neues oder Eigentümliches bietet. Der Sammler sollte die Objekte nach einem bestimmten Leitgedanken sammeln, sichten, ordnen und aufeinander abstimmen. Das individuelle Ordnungsprinzip durch Einteilung, Präsentation und Zugänglichmachung muss ersichtlich sein, sodass eine Unterscheidung zu einer anderen Sammlung möglich ist. Wesentlich ist, dass die Auswahl oder die Anordnung der Sammlungsgegenstände einen geistigen Gehalt ausdrückt, der über die Summe der Inhalte der einzelnen Kunstwerke Bestand hat.[121] Letztlich ist in einem Streitfall juristisch zu prüfen, ob eine Privatsammlung tatsächlich ein urheberrechtlich zu schützendes Sammelwerk darstellt. Zudem kann es sich bei einer Privatsammlung aufgrund von kunsthistorischen Aspekten um ein kulturelles Erbe handeln, welches ebenso zu schützen gilt.[122]

Je intensiver sich der Sammler mit seinem Sammelgebiet auseinandersetzt, um so mehr findet eine Spezialisierung statt und desto umfangreicher werden die Detailkenntnisse. Der Sammler entwickelt selbstständig ein eigenes Urteilsvermögen in qualitativer Hinsicht. Dadurch erscheint seine konzentrierte Sammlung

118 Vgl. Weibel 1999, S. 199; Irrek 1994, S. 11.
119 Irrek 1994, S. 8.
120 Vgl. Til u. von Wiese 2007, S. 11; Lynen 2009, S. 103 f..
121 Vgl. Dreier 2006, § 4, Rn. 11; Ahlberg 2000, § 4, Rn. 8, 15, 21; Lynen 2013c, S. 24 ff..
122 Siehe zum Kulturgüterschutz das Unterkapitel 3.3.1.

inhaltlich überzeugend.[123] Die angehäuften Kunstobjekte treten zu einem Portrait des Sammlers zusammen. Der Satz: *Zeige mir Deine Sammlung, und ich sage Dir, wer Du bist*, unterstreicht, dass die private Kunstsammlung in ihrer Gesamterscheinung letztlich eine bestimmte Identität zum Ausdruck bringt. Diese Identität führt auf die Person zurück, auf deren Entdecken und Entscheidungsfreude die Sammlung basiert.[124]

Prinzipiell ist eine zeitgenössische Kunstsammlung nicht als ein passives Aufbewahren der künstlerischen Vergangenheit zu verstehen. Sie ermöglicht eine Vervollständigung und eine Weiterführung. Wie ein Künstler denkt ein Sammler an neue Kunstwerke, die in der Sammlung noch fehlen. Charakteristisch für eine Sammlung zeitgenössischer Kunst ist demnach, zukunftsorientiert und nie abgeschlossen zu sein.[125]

2.4 Die Rolle des Kunstsammlers

Vielen Kunstsammlern liegt viel daran, Künstler durch ihre Ankäufe und ihr Engagement intensiv zu fördern und bekannt zu machen. Ebenso haben sie große Freude daran, ihre Wertschätzung der eigenen Sammlung zu teilen. Im Folgenden wird der Kunstsammler als Stakeholder auf dem Kunstmarkt betrachtet und in einen Zusammenhang mit der Rolle des Mäzens aus traditioneller und gegenwärtiger Sicht gebracht.

2.4.1 Der Kunstsammler als Stakeholder auf dem Kunstmarkt

Innerhalb des globalen Kunstsystems wird den Kunstsammlern eine bedeutende Rolle zugesprochen. Gegenwärtig genießen sie zu Lebzeiten hohe Anerkennung und ein beachtliches Renommee.[126]

Wie bereits zum Ausdruck gebracht, agieren zahlreiche Kunstsammler auf dem hochpreisigen Kunstmarkt für zeitgenössische Kunst. Da das Preisgefüge für bestimmte Kunstwerke für zeitgenössische Kunst bereits im sechs- bis siebenstelligen Bereich angekommen ist, bleiben kaufkräftige Kunstsammler gewissermaßen unter sich. Indem ein Kunstsammler für einen Künstler mehrere hunderttausend

123 Vgl. Schroeter-Herrel 2000, S. 72 f..
124 Vgl. Adriani 1999, S. 13.
125 Vgl. Groys 2000, S. 228.
126 Vgl. Ridler 2011, S. 9.

Euro einsetzt, übt er in Abstimmung und Zusammenarbeit mit der entsprechenden Galerie Einfluss auf die Preisgestaltung aus.[127]

Dass die Kunstsammler aufgrund ihrer Kaufkraft mittlerweile auf dem deutschen und internationalen Kunstmarkt den Ton angeben, ist aus Sicht der Galeristen nachvollziehbar. Aus ökonomischen Gründen einer Galerie sind die Kunstsammler die heutigen Stakeholder[128] des Kunstmarktes. Sie gelten in der Regel als zuverlässige Käufer. Ein Anruf in einer Galerie genügt, damit ein gewünschtes und verfügbares Kunstwerk an den Privatsammler geliefert wird. Ein Privatsammler befindet sich in der Regel in einer flexiblen Situation. Eigenständig entscheidet er über Ankäufe, wie es der schnelllebige Kunstmarkt erfordert. Im Kunstsystem nimmt der Sammler folglich als Stakeholder eine der mächtigen Positionen ein. Der Kunstmarkt lebt von den Privatsammlern, denn sie beleben den Markt von Angebot und Nachfrage künstlerischer Produktion.[129] Aus diesen Gründen werden einige Kunstsammler bevorzugt behandelt. Sofern eine Galerie mit einem vertrauten Sammler mehrere Verkäufe erfolgreich abgeschlossen hat, können sich bei einem mehrstelligen Preis für ein Kunstwerk Rabatte in Höhe von 20 bis 25% ergeben. Beispielsweise übernehmen Galerien anfallende Kosten für die Rahmungen größerer Kunstwerke.[130]

Für Galerien ist es entscheidend, welchem Sammler bestimmte Kunstwerke verkauft werden. Gegenüber langjährigen Kunden besteht das Vertrauen, dass verkaufte Kunstwerke nicht in wenigen Jahren auf dem Sekundärmarkt weiterverkauft werden. Zudem besteht die Gewissheit, dass sich ein Kunstwerk bei einem bekannten Sammler in guten Händen befindet. Dabei wird die Hoffnung, dass das Kunstwerk früher oder später in einem öffentlichen Museum bewahrt wird, nicht ausgeschlossen. Einige Galerien haben sich dazu entschlossen, bei einem Kaufvertrag auf bestimmte Klauseln zu bestehen, die einen Weiterverkauf auf dem Auktionsmarkt verhindern sollen. Eine beispielhafte Abmachung wäre, dass ein Käufer ein Kunstwerk erst nach zehn Jahren auf dem Kunstmarkt weiterverkaufen darf. Oder anders, bei einem vorzeitigen Verkauf soll das Kunstwerk als erstes der Galerie zum Rückkauf angeboten werden. Auf diese Weise versuchen die Galeristen die Marktpreise ihrer Künstler zu regulieren und starke Preisanstiege auf dem internationalen Auktionsmarkt zu vermeiden.[131]

127 Vgl. Fleck 2013, S. 75.

128 Als *Stakeholder* wird eine Person oder Personengruppe bezeichnet, die aktiv an einem Prozess beteiligt ist und durch den Verlauf oder durch das Ergebnis beeinflusst wird bzw. diese selbst beeinflussen kann.

129 Vgl. Weibel 2011, S. 96.

130 Vgl. Schmid 2007, S. 77.

131 Vgl. a.a.O., S. 8; 70.

Dass Privatsammler Auktionspreise von Kunstwerken der Künstlern hochtreiben, die in der eigenen Sammlung vertreten sind, ist ein bekanntes Tabuthema. Privatsammler können die Preisbildung der Auktionswerte beeinflussen, indem sie bei Auktionen mitbieten und die Preise auf ein bestimmtes Niveau bringen. Ziel dabei ist, die Kunstmarktpreise der Künstler zu stabilisieren, in die sie investiert haben. Auf diese Weise können Privatsammler die Künstler ihrer eigenen Sammlung gegenüber der globalen Kunstwelt verteidigen.[132] Ebenso beeinflusst ein Sammler die Preisbildung mit, wenn er mehrere Kunstwerke eines bestimmen Künstlers eines Tages auf dem internationalen Kunstmarkt anbietet. Die Galeristen befürchten eine Verschlechterung des Marktwertes des Künstlers, wenn einige Kunstwerke auf Auktionen angeboten werden und unverkauft bleiben. Anderseits kann es zu einem starken Preisanstieg kommen, sodass die Galerie ihre Primärpreise ebenso erhöht.[133]

Auch aus der Sicht der Künstler spielen die Privatsammler eine immer stärkere Rolle für die eigene Existenzsicherung. Für eine erfolgreiche Künstlerkarriere ist es notwendig, von einer anerkannten Galerie vertreten zu werden. Die professionell arbeitenden Galerien pflegen neben ihren Sammlerkontakten ihre Beziehungen zu Museumsdirektoren und Ausstellungsmachern. Ziel dabei ist, Künstlerpositionen bekannt zu machen und weiterzuvermitteln.[134] In Deutschland gibt es Sammler, die mit Künstlern eine aktive Zusammenarbeit suchen. Einige Sammler strecken Künstlern ein bestimmtes Budget zu Jahresbeginn vor, um Materialkosten und Atelierkosten decken zu können. Als Entschädigung erhalten die Sammler neu produzierte Kunstwerke. Gleichzeitig fördern Sammler junge Künstler, indem sie Ankäufe in Galerien tätigen, Leihgaben in Ausstellungen geben oder in eigenen Schauräumen Ausstellung organisieren.[135] Hat ein Künstler mehrere ernsthafte Sammler, die regelmäßig Kunstwerke kaufen, kann der Künstler frei arbeiten und seine Lebensunterhaltskosten finanzieren. Auch mittlere Sammler sind für den funktionierenden Primärmarkt wichtig. Ohne die kleinen, mittleren und großen Kunstsammler kann ein junger Künstler kein dauerhaftes Œuvre entwickeln.[136] Daher ist es wünschenswert, dass möglichst viele Sammler zahlreiche Kunstkäufe tätigen. Für jeden Künstler ist es daher von immenser Bedeutung, mit einem dauerhaften, ernsthaften und vertrauten Sammler zusammenzuarbeiten.

132 Vgl. Jocks 2011, S. 34; Lewis 2011, S. 81.
133 Vgl. Schmid 2007, S. 128.
134 Vgl. Weibel 2011, S. 98; siehe auch Pfennig 2008, S. 157.
135 Vgl. Fleck 2013, S. 76.
136 Vgl. a.a.O., S. 75; sowie Davenport 2012; Maak 2011, S. 47.

Die deutsche Kunstszene ist geprägt von über 3000 Sammlern, die in Zusammenarbeit mit den Kunstinstitutionen ein sich gegenseitig stabilisierendes Netzwerk bilden.[137] Dieses Netzwerk macht Künstlerpositionen bekannt. Künstler erfahren Anerkennung und Wertschätzungen unter den Galeristen, Sammlern, Kuratoren und Museumsdirektoren. Durch die finanzielle Kraft gelten die Privatsammler als die Stakeholder in diesem Netzwerk. Sie leisten finanzielle Unterstützungen für Ausstellungen und Förderungsprogramme für Künstler. Die Autorin ist der Ansicht, dass durch dieses Engagement und Renommee die prominenten deutschen Privatsammler zu Stars der Kunstszene geworden sind. Sie besitzen die Kaufkraft, fördern junge Künstler und leben bzw. zelebrieren den Lifestyle.[138]

Das private Sammeln lässt sich als ein internationales Phänomen begreifen. Es führt zu der Tendenz, dass Kunstsammler ihre eigenen öffentlich zugänglichen Privatmuseen oder Kunsträume errichten.[139] Durch diese Entwicklung ist insbesondere das soziale Prestige eines Kunstsammlers enorm gestiegen. Der Sammler als Stakeholder tritt mit seiner Sammlung, seinem Bemühen und seiner Selbstdarstellung in die Öffentlichkeit.[140] Diese Privatmuseen grenzen sich von öffentlichen Museen ab, da sie weniger akademisch und fachwissenschaftlich auftreten. Sie stellen jedoch eine Konkurrenz in der Museumslandschaft dar.[141] Unter modernen Formen des Managements zeichnen sich die Privatmuseen durch eine zeitgemäße und serviceorientierte Haltung gegenüber ihren Besuchern aus. Sie sind frei von institutionellen Bedingungen, kaufen nach subjektiven Vorstellungen Kunstwerke an und können schnell auf Veränderungen auf dem globalen Kunstmarkt reagieren. Ebenso liegt es in der Entscheidung des Privatsammlers, Kunstwerke wieder zu verkaufen. Es bleibt lediglich eine Frage der Ethik des Bewahrens innerhalb eines Privatmuseums, die sich an den traditionellen Kernaufgaben eines öffentlichen Museums orientiert.[142]

---

137 Vgl. Schmid 2007, S. 41; Maak 2011, S. 49.
Seit September 2013 stellt Larry's List dem internationalen Kunstmarkt eine Datenbank mit Informationen über internationale Kunstsammler mit verschiedenen Sammlungsgebieten gegen eine Nutzungsgebühr online zur Verfügung. So haben Galeristen und Museumsdirektoren die Möglichkeit, weltweit Sammler zu finden. Siehe dazu Resch 2014; Lütkemeier 2013.

138 Vgl. Reichardt 2010; siehe auch Weibel 2011, S. 98; siehe zur weiteren Auseinandersetzung mit dem Thema Kunst als Lifestyle Kapitel 2.2.2.

139 Ulmer 2010, S. 30 f.; siehe dazu auch die Reiseführer: Heckmüller 2011; Independent Collectors and BMW 2013. Diese stellen Privatmuseen u.a. in Deutschland vor. Allein die deutsche öffentliche Museumslandschaft wurde bereits durch über 40 Privatmuseen und Ausstellungsräume ergänzt.

140 Vgl. Fleck 2013, S. 75.

141 Vgl. Ridler 2011, S. 13.

142 Vgl. Ulmer 2010, S. 31; Boll 2010a, S. 44 f.. Die musealen Kernaufgaben eines öffentlichen Museums werden im folgenden Kapitel 3.2 ausführlich besprochen.

Privatsammler sind heutzutage als diejenigen Stakeholder in der Kunstszene zu verstehen, die die Idee des öffentlichen Museums weiter fortführen.[143] Sofern ein Sammler mit einem öffentlichen Museum zu Lebzeiten keine Kooperation eingehen will, wäre ein Privatmuseum eine Alternative. Die Gründe, die für ein Privatmuseum sprechen, werden in dieser Arbeit nicht thematisiert.[144] Wie die Zukunft eines Privatmuseums aussehen wird, hängt von der Interessenlagen des Privatsammlers ab. Möglicherweise ergeben sich Kooperationsmöglichkeiten mit öffentlichen Museen. Diese werden in Kapitel 4 ausführlich thematisiert.[145]

2.4.2 Der Kunstsammler als Mäzen

Eine Kunstsammlung bietet die Möglichkeit, sich durch die Kunstwerke zu bilden und Mitmenschen an der Sammlung teilhaben zu lassen. Sie stiftet eine persönliche sowie auch eine gemeinschaftliche Identität, indem sie eine Quelle von Kenntnissen für jüngere Generationen darstellt.[146] Die Ausstellungswände der heutigen Museen beweisen, dass es zu allen Zeiten Sammler gab, die als private Kunstförderer der öffentlichen Hand Vermögenswerte in Form von Kunstwerken hinterließen. Sie besaßen ein Gefühl für Qualität. Sie waren bereit zu sehen, sammelten intensiv und brachten die Kunst der Gesellschaft durch ihr mäzenatisches Handeln nahe.[147]

In der Geschichte wurde das mäzentatische Handeln durch den privaten Kunstsammler geprägt. Er förderte Kunst zunächst durch den Ankauf von Kunstwerken sowie darauf folgend durch das Schenken und Stiften der Kunstsammlung. Die terminologische Bedeutung des Begriffs *Mäzen* lässt sich auf die Taten des römischen Ritter Gaius Cilnius Maecenas (ca. 70 v. Chr. bis 8 v. Chr.) zurückführen. Als Freund, Berater und Handelsminister von Kaiser Augustus, Vertreter des Princeps in Rom (seit 46 v. Chr.) und als Ritter aus altem etruskischen Königsgeschlechts war Maecenas als erfolgreicher Militär, Politiker und Diplomat sowie als besonderer Förderer der Künste bekannt.[148] Nach dem Standardwerk Paulys

143 Vgl. Maak 2011, S. 51 f..

144 Welche Gründe für eine Realisierung eines Privatmuseums ausschlaggebend sind, untersucht Ridler 2012 ausführlich.

145 Als Paradebeispiel ist an dieser Stelle die Sammlerin Ingvild Goetz zu nennen, die zum 1.1.2014 und ihrem 20-jährigen Jubiläum der Sammlung Goetz ihr privates Museumsgebäude sowie Teile der einzigartigen Medienkunstsammlung an den Freistaat Bayern verschenkt hat. Siehe dazu Kapitel 4.4.6.

146 Vgl. Thurn 2009, S. 18 f..

147 Vgl. Heinrichs 1997, S. 16.

148 Vgl. Hermsen 1997, S. 12.

Real-Encyclopädie der klassischen Altertumswissenschaften wird der Mäzen wie folgt beschrieben:

> *„Was dem Maecenas sein besonderes Relief verleiht und seinen Namen unsterblich und für alle Zeiten sprichwörtlich gemacht hat, ist sein Wirken als Beschützer und Verehrer der Musen, sind seine freundschaftlichen Beziehungen zu den großen Dichtern seiner Zeit, Beziehungen, die keineswegs bloß einer augenblicklichen Laune des reichen und mächtigen Mannes entsprangen, sondern aus einem inneren Verhältnis zur Dichtkunst und zu allen literarischen und wissenschaftlichen Bestrebungen hervorgingen.“*[149]

Maecenas symbolisiert den Idealtypus des idealistischen und selbstlosen Gönners. Dieser Begriff wird für all diejenigen verwendet, die vom Geförderten keine Gegenleistung erwarten. Sie nehmen allein wegen einer guten Sache finanzielle Förderungen vor und handeln somit *altruistisch*. Diese historische Figur zeigt auf das Pathetisch-Erhabene, welches die uneigennützige private Haltung auszeichnet.[150]

Seit dem beginnenden 19. Jahrhundert fingen Museumsdirektoren an, eine Zusammenarbeit mit Kunstsammlern einzugehen. Einige Sammler handelten mäzenatisch, indem sie Kunst durch Ankäufe förderten und schließlich die Kunstsammlung dem Staat übertrugen. Dieses Sammler- und Mäzenatentum lässt sich als eine Epoche des bürgerlichen Aufschwungs verstehen, in der politische und kulturelle Verantwortung gegenüber Geschichte und Gegenwart als individuelle Tugend begriffen wurde.[151]

Charakteristisch für den Mäzen in der heutigen Zeit ist die besondere Aufmerksamkeit, die er vor allem den jungen und bisher noch nicht etablierten Künstlern widmet. Aus privaten Beweggründen heraus fördert der heutige Mäzen zeitgenössische Kunst und trägt damit eine besondere Bedeutung. Ihm wird eine Rolle des gesellschaftlichen Engagements zugesprochen, die den Fortschritt der Kunst in besonderem Maße beeinflusst.[152]

Wie in der Vergangenheit gibt es heute bedeutende Persönlichkeiten, die als Mäzene in Erscheinung treten. Einige stehen im Interesse der Öffentlichkeit und zeigen Präsenz in überregionalen Feuilletons. Andere sind sehr zurückhaltend und geheimnisvoll, handeln altruistisch und werden nur in Sammlerkreisen hoch geschätzt. Neben dem intensiven Sammeln von zeitgenössischer Kunst setzen sich heutige Mäzene intensiv für die Kunst ein, empfehlen und propagieren diese. Damit ist gerade das Ermöglichen, das Realisieren von Ausstellungsprojekten für die Rolle des Mäzens signifikant. Es besteht dabei das alleinige Bedürfnis, Kunst zu fördern. In einigen Fällen geht es auch darum, die Aktivitäten fortzusetzen, die

149 von Pauly u. Wissowa 1930, S. 119.
150 Vgl. Hermsen 1997, S. 14; Lynen 2013a, S. 114.
151 Vgl. Hermsen 1997, S. 44 f..
152 Vgl. Daweke u. Schneider 1986, S. 16; siehe auch Fohrbeck 1989, S. 42.

schon die Vorfahren begonnen haben oder auch um pure Eitelkeit, sich mit Kunst auseinanderzusetzen.[153]

In der Kunst- und Kulturwissenschaft sowie im Kulturmanagement wird die Ansicht vertreten, dass die historische Figur des Mäzens heute nicht mehr anzutreffen ist. Bei dem Idealtypus des Mäzens handelt es sich um eine „*wohlige Fiktion der bürgerlichen Gesellschaft*", die mit „*weltfremden Vorstellungen von selbstlosen Verantwortungsbewusstsein*" verknüpft wurde und der Realität nicht entspreche.[154] Denn heutzutage lässt sich ein mäzenatisches Handeln nicht von einem Eigeninteresse lösen. Der aufgeladene Begriff eines Mäzens ist aufgrund der häufig unpassenden Verwendung bereits als kunstsoziologische Floskel verdächtig. Zwar steht mit dem mäzenatischen Handeln stets der Wunsch im Mittelpunkt, ein gutes Werk tun zu wollen und Nützliches für das Gemeinwohl zu vollbringen. Doch ist die machtpolitische und statusorientierte Motivlage ebenso von Interesse. Diese kann leicht zur Hauptsache werden. Einem heutigen Mäzen sind die spezifische Form der gesellschaftlichen Anerkennung, die demutsvolle Dankbarkeit, persönliche Ehrungen und der Memorialcharakter, ob es seine Intention ist oder nicht, bekannt.[155] Allein die steuerrechtlichen Vorteile einer Spende sind einem Mäzen bewusst.[156]

Folglich ist die Autorin der Meinung, dass das mäzenatische Handeln von dem privaten Kunstsammeln abzugrenzen ist. Dies sind zunächst zwei unterschiedliche Tätigkeiten, die nicht gleichzusetzen sind. Es findet eine private Kunstförderung im Sinne eines mäzenatischen Handeln statt, wenn kein finanzieller Vorteil intendiert ist. Dass durch den Ankauf von zeitgenössischer Kunst oder durch das öffentliche Präsentieren einer privaten Kunstsammlung finanzielle Vorteile erlangt werden können, wird im folgenden Kapitel 4.5 thematisiert. Sobald ein Privatsammler seine private Kunstsammlung dem Staat überträgt und letztlich selbstlos und altruistisch handelt, findet der historische Begriff eines Mäzens seine Berechtigung.

153 Vgl. Daweke u. Schneider 1986, S. 204 f..
154 Grasskamp, 1991, S. 797, zit. nach Hermsen 1997, S. 15.
155 Vgl. Hermsen 1997, S. 16; Lynen 2013a, S. 115; siehe auch Fohrbeck 1989, S. 43.
156 Näheres zum Thema Spende siehe Kapitel 3.5.3.2.

3 Die öffentlichen Kunstmuseen in Deutschland

Im Fokus des dritten Kapitels stehen nun die Herausforderungen und Chancen des öffentlichen Sammelns von zeitgenössischer Kunst in öffentlichen Museen. Zunächst wird die Institution Museum und deren interne Kunstsammlung als Aushängeschild erklärt.

Für den modernen Museumsbetrieb sind die unterschiedlichen Trägerschaften und öffentlich-rechtlichen sowie auch privat-rechtlichen Organisationsformen relevant. Welche Arten von Kulturförderung öffentliche Museen finanziell unterstützen und warum der Eigenfinanzierungsanteil mehr Bedeutung erfährt, wird anschließend untersucht. Inwieweit eine museale Sammlung mit finanziellen Drittmitteln betreut und erweitert werden kann, wird im letzten Unterkapitel im Detail thematisiert.

3.1 Der Museumsbegriff

Das Wort Museum wird vom altgriechischen Begriff „*mouseíon*" (μουσεîον) abgeleitet und bezeichnet ursprünglich einen den Musen, den Schutzgöttinnen der Künste und Wissenschaften geweihten Tempel. Diesem Begriff wurden ebenso Institutionen wie heutigen Bibliotheken, Forschungseinrichtungen und kontemplative Rückzugsorte zugeordnet.[157]

Museen im heutigen Verständnis gibt es seit über 200 Jahren. Zu den ersten Museen dieser Art zählen das *British Museum* und der *Louvre*. Beide Museen wurden im 18. Jahrhundert aus Privatsammlungen heraus gegründet.[158] Die ersten Museen in Europa entstanden aus einem Selbstverständnis, Kunst der Vergangenheit aus fürstlichen, adeligen und bürgerlichen Sammlungen einem allgemeinen Publikum zu präsentieren.[159] Dabei stand insbesondere das Kriterium der Gemeinnützigkeit im Mittelpunkt der Museumsgründungen. Das Museum entstand als ein Ort, der eine Sammlung beherbergt und gleichzeitig eine Institution mit öffentlicher Bildungsfunktion darstellt.[160] Dieser Institution gliederten sich Akademien für Mitglieder und Studenten an. Diese Gruppen organisierten Ausstellungen, um der Öffentlichkeit die Künste und Geisteswissenschaften näher zu bringen.[161]

157 Vgl. Hausmann 2001, S. 27; Kotler u. a. 2008, S. 6.
158 Vgl. Weibel 1998, S. 22; Ulmer 2010, S. 22 f..
159 Vgl. von Greiner 2011, S. 67 f..
160 Vgl. Konrad 2008, S. 14.
161 Vgl. Mandle 2012, S. 162.

K. L. Holzmann, *Sammler und Museen,* Kunst- und Kulturmanagement,
DOI 10.1007/978-3-658-09629-8_3, © Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Als Ort der Bildung und der Wissenschaftlichkeit erweiterte sich das Spektrum der gesammelten und museal präsentierten Objekte stetig weiter.[162] Bis heute wird ein Museum als eine ständige Einrichtung verstanden, die für jedermann zugänglich ist. Prinzipiell lässt sich betonen, dass Museen durch ihre Funktion das kulturelle Erbe der Gesellschaft bewahren und dazu beitragen, sich mit dieser zu identifizieren. Das Zusammenspiel von der eigenen Museumssammlung und der Öffentlichkeit stellt damit die Basis des gesellschaftlichen Auftrages eines jeden Museums.[163]

Das öffentliche Museum

Trotz jahrzehntelanger Bemühungen ist es in Deutschland bisher nicht gelungen, den Museumsbegriff zu schützen und den Auftrag der Museen gesetzlich zu verankern. Weltweit wird heute in der Fachwelt der Museumskunde die Definition des International Council of Museums (ICOM) als Rahmenbedingung anerkannt.[164] Seit dem Jahr 2004 definiert ICOM ein Museum als:

> *„eine gemeinnützige, ständige, der Öffentlichkeit zugängliche Einrichtung im Dienste der Gesellschaft und ihrer Entwicklung, die zu Studien-, Bildungs- und Unterhaltungszwecken materielle Zeugnisse von Menschen und ihrer Umwelt sammelt, bewahrt, erforscht, bekannt macht und ausstellt.“*[165]

Ganz gleich welcher Ausrichtung oder Trägerschaft, haben sich alle Museen dazu verpflichtet, diese genannten Prinzipien als ihre museale Kernaufgabe anzuerkennen. Diese Kernaufgaben ergeben sich durch den inhaltlichen Auftrag eines Museums, welcher in vielen Fällen auf einer langjährigen Tradition oder einem Sammlungsschwerpunkt basiert.[166]

Heutzutage zählen aufgrund der verschiedenen Sammelgebiete mehr als 6000 Museen zu der Museumslandschaft Deutschlands.[167] Allerdings wird oftmals, wenn

---

162 Eine Vielzahl von Objekten werden museal gesammelt: römischen, christliche Antiquitäten, Curiositas in Wunderkammern, historische Denkmäler, technische Instrumente, ethnografische Artefakte. Vgl. Pomian 2007, S. 17.

163 Vgl. von Greiner 2011, S. 68; von Chlebowski 2008, S. 56.

164 Vgl. Deutscher Museumsbund 2006, S. 5..

165 Deutscher Museumsbund 2006, S. 6, zit. nach: ICOM Ethische Richtlinien für Museen (Code of Ethics for Museums), deutsche Übersetzung des ICOM Nationalkomitees von Deutschland, Österreich und der Schweiz, Berlin/Wien/Zürich 2003, Artikel 2.1, S. 18).

166 Vgl. Scheytt 2005, S. 193.

167 Vgl. Institut für Museumsforschung 2012, S. 3.
Das Institut für Museumsforschung zählt genau 6.304 Museen in Deutschland, Stand November 2012. Nach den unterschiedlichen Sammlungsschwerpunkten gliedert sich die deutsche Museumslandschaft in: „*Volkskunde- und Heimatkundemuseen, Kunstmuseen, Schloss- und Burgenmuseen, naturkundliche Museen, naturwissenschaftliche und technische Museen, historische und archäologische Museen,*

in der Öffentlichkeit von einem Museum die Rede ist, an ein großes Kunstmuseum gedacht. Der Anteil der gesamtdeutschen Kunstmuseen beträgt dabei nur 10,6%.[168] Die Anzahl von 668 Kunstmuseen bezieht sich auf Museen mit dem Sammelgebiet „*Kunst und Architektur, Kunsthandwerk, Keramik, Kirchenschätze und kirchliche Kunst, Film, Fotografie.*“[169] Laut Angaben des Instituts für Museumsforschung verfügen von der Gesamtzahl der Kunstmuseen 250 Museen über eine zeitgenössische Kunstsammlung. Die Abbildung 3.1 verdeutlicht die Verteilung dieser Museen mit einer zeitgenössischen Kunstsammlung in Deutschland.

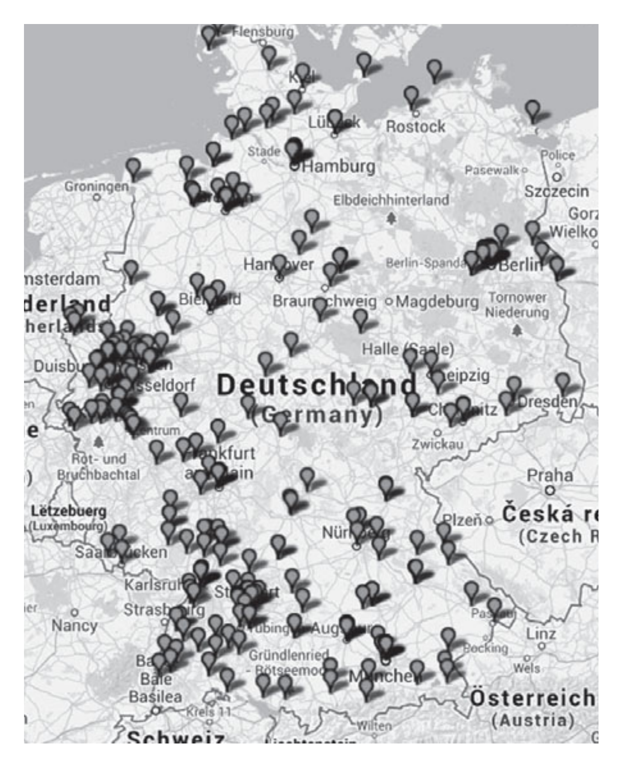


Abbildung 3.1: Öffentliche Kunstmuseen in Deutschland mit einer Sammlung moderner bzw. zeitgenössischer Kunst, Holzmann 2014

Sammelmuseen mit komplexen Beständen und kulturgeschichtliche Spezialmuseen wie beispielsweise Sammlungen zu Völkerkunde, Literaturgeschichte, …“ siehe Institut für Museumsforschung 2012, S. 20.

168 Vgl. a.a.O., S. 22.

169 A.a.O., S. 20.

Das öffentliche Ausstellungshaus

Von der Institution Museum lässt sich die Institution eines öffentlichen Ausstellungshauses abgrenzen. Derzeit prägen 482 Ausstellungshäuser die deutsche Kunstlandschaft mit, die auf ähnlichen Strukturen wie öffentliche Museen basieren.[170] Ausstelungshäuser führen wechselnde Ausstellungen musealen Charakters durch, besitzen jedoch keine eigene Sammlung. Dabei handelt es sich in der Regel um Kunsthallen, Kulturstiftungen sowie um städtische Galerien. Wie öffentliche Museen sind die Ausstellungshäuser der Allgemeinheit zugänglich, zeigen keine Verkaufsausstellungen und grenzen sich damit ebenso von kommerziellen Galerien ab.[171] Auch die Ausstellungshäuser bieten sich neben den öffentlichen Museen für zeitgenössische Kunst als geeigneter Kooperationspartner für private Sammler an.[172]

3.2 Die Kernaufgaben im öffentlichen Kunstmuseum

Indem das Museum traditionelle und kulturell wertvolle Kunstobjekte ausstellt, versteht es sich als ein Repräsentationsraum innerhalb des nationalen kulturellen Kontextes. Das Museum wird als eine zentrale Position in der Gesellschaft wahrgenommen, an der kulturelle Identität erfahrbar ist. Es gilt als ein künstlerisches Gedächtnis und ein kulturelles Archiv in der modernen Gesellschaft. Indem ein Museum die regionalen oder national-kulturellen Artefakte präsentiert und sich von dem nicht Ausgestellten abgrenzt, macht es die eigene Identität sichtbar. Diese Identität definiert sich als unverwechselbar und als spezifische kulturelle Form.[173]

In diesem Zusammenhang bestehen Rahmenbedingungen für jeden Museumsbetrieb. Ein Museum stellt durch eine eigene Sammlung eine Dauerausstellung oder mithilfe von Leihgaben Sonderausstellungen zusammen. Durch diese Ausstellungsformate bringt das Museum Kunst zum Vorschein. Es entscheidet durch die Ausstellungen, welche Kunst in einen öffentlichen Diskurs gebracht wird. Somit ist dieser Prozess als ein kreativer Vorgang zu verstehen, der dem Besucher unter anderem vermitteln soll, zwischen Kunst und Nicht-Kunst zu unterscheiden.[174]

170 Vgl. Institut für Museumsforschung 2012, S. 11.
171 Vgl. Institut für Museumsforschung 2011, S. 84.
172 Aktuelle Kooperationen zwischen Privatsammlern und Ausstellungshäusern werden im Folgenden durch die Beispiele der Sammlung Falckenberg in Kapitel 4.4.3 und der Sammlung Goetz in Kapitel 4.4.6 aufgezeigt.
173 Vgl. Groys 1997, S. 47 f..
174 Vgl. Zweite 2009, S. 23.

Ein Museum stellt einen institutionellen Ort im globalen Raum dar. Es ist ein Ort im Kontext spezifischer sozialer, politischer und ästhetischer Situation vor dem Hintergrund einer globalisierenden Diskussion. Gerade Museen für zeitgenössische Kunst nehmen Bezug zu wechselnden Einflüssen lokaler und globaler Bewegungen. Diese Einflüsse greifen Museen auf und reflektieren diese, um den Vermittlungsauftrag zu erfüllen. Zudem versteht sich ein Museum als ein Ort des internationalen Ausstellungstourismus. Es bringt für internationale Besucher letztlich die Unterschiedlichkeiten von lokaler und globaler Kultur zum Ausdruck.[175]

Der Deutsche Museumsbund und der ICOM-Deutschland erläuterten und setzten die von der ICOM formulierte Definition für das deutsche Museumswesen um. Sie entwickelten allgemein formulierte überprüfbare Standards für eine Qualitätssicherung der Arbeit in den deutschen Museen. Der Fokus wird primär auf die traditionellen Kernaufgaben eines Museums gelegt: Sammeln, Bewahren, Forschen und Vermitteln. Diese sind in der Praxis nicht isoliert voneinander zu betrachten, da sie in vielfältiger Hinsicht ineinander greifen.[176]

3.2.1 Sammeln

Jedes Kunstmuseum sammelt Kunstwerke, die als originale Zeugnisse der Kultur zu verstehen sind. Zu Forschungs- und Bildungszwecken werden diese bewahrt, dokumentiert und künftigen Generationen weitergegeben. Die Museumssammlung trägt somit einen Teil zum kulturellen Gedächtnis bei.[177]

Der Grundsatz Art. 2 des ICOM Code of Ethics for Museums erklärt die Kernaufgabe des Sammelns:

> *„Museums have the duty to acquire, preserve and promote their collections as a contribution to safeguarding the [..], cultural [...] public heritage. Their collections are a significant public inheritance, have a special position in law and are protected by international legislation. Inherent in this public trust is the notion of stewardship that includes rightful ownership, permanence, documentation, accessibility and responsible disposal.“*[178]

Das Sammeln stellt für die Museen eine kontinuierliche Kernaufgabe dar. Diese sorgt für die Zukunft des Museumsbestandes. Die Kernaufgabe des Sammelns bezieht sich entweder auf den Neuaufbau einer musealen Sammlung oder auf das Vervollständigen einer bereits bestehenden Sammlung. Vervollständigen bedeu-

175 Vgl. Spiegel 1998, S. 34.
176 Vgl. Deutscher Museumsbund 2006, S. 4.
177 Vgl. a.a.O., S. 15.
178 ICOM International Council of Museums 2013, S. 3.

tet, dass ein Museum durch Neuankäufe Lücken im eigenen Sammlungsbestand schließt oder beispielsweise zeitgenössische Kunstwerke zur Erweiterung des Sammlungsbestandes erwirbt. Durch Ankäufe entzieht das Museum Kunstwerke dem Kunstmarkt und fügt diese der musealen Sammlung zu.[179] Traditionell ist der Museumsdirektor rechtlich und faktisch für Neuankäufe zuständig. Jedoch werden aufgrund der finanziell schwierigen Haushaltslage und fehlender Ankaufsetats Neuankäufe zunehmend durch Förder- und Freundeskreise eines Museumsbetriebes getätigt. Die alleinige Entscheidung über den Ankauf trifft der Museumsdirektor in diesen Fällen nicht mehr.[180] Prinzipiell basieren Entscheidungen über Neuankäufe auf wissenschaftlichen Kriterien sowie externen und internen Einflussgrößen. Externe Faktoren sind beispielsweise angestiegene Kunstmarktpreise und Ankäufe anderer Museen, die die eigenen Neuankäufe beeinflussen.[181] Die finanziellen Möglichkeiten des Museums selbst bestimmen die internen Einflüsse, auf die im Folgenden noch eingegangen wird.[182]

In der Sammlung befinden sich originale Kunstwerke, die dauerhaft im Besitz oder im Eigentum des Museums oder des Trägers sind. Jedes Museum verfolgt eine eigene Sammlungsstrategie, der ein schriftliches Sammlungskonzept zugrunde liegen kann und soll. Die Sammlungsstrategie formuliert den Zweck und das Ziel der musealen Sammlung mit einer Schwerpunktbildung und Weiterentwicklung. Jedes Museum ist für seine Kunstobjekte verantwortlich und hat die notwendige Dokumentation, Bewahrung, Restaurierung, Konservierung eines jeden Objektes zu berücksichtigen. Eine regelmäßige Überprüfung und Aktualisierung der Sammlungsstrategie ist erforderlich, um das Sammlungskonzept weiterzuentwickeln.[183] Bei der Einhaltung der Sammlungsstrategie ist es empfehlenswert, die Sammeltätigkeit nicht durch die Amtsperioden der Museumsdirektoren zu begrenzen. In der Verantwortung gegenüber zukünftigen Generationen soll diese erfüllt werden.[184]

Grundsätzlich empfiehlt es sich, für diese Kernaufgabe einen eigenen Etat bereitzustellen. Dabei geht es nicht allein nur um Ankaufsmittel. Auch konservatorische Maßnahmen und Erfordernisse sowie die langfristige Pflege der Objekte sind mit Kosten verbunden. Dazu zählen die Einrichtung entsprechender Depo-

179 Vgl. Boll 2010a, S. 41.
180 Siehe zum Thema der Ankaufspraxis der Förderkreise Kapitel 3.5.3.3.
181 Vgl. von Chlebowski 2008, S. 56 f.; siehe auch Ulmer 2010, S. 35.
182 Siehe zum Thema der Finanzierung der Museumssammlung Kapitel 3.5.
183 Vgl. Deutscher Museumsbund 2011, S. 7 f..
184 Vgl. Flügel 2005, S. 60.

träume sowie eine korrekte, den Standards entsprechende Inventarisierung und Dokumentation der einzelnen Kunstwerke.[185]

Die Methoden der Bestandsbildung erfolgen nach einem konzeptionellen Vorgehen. Beim Ankauf oder der Annahme von Kunstwerken werden zunächst alle zutreffenden Aspekte und Bewertungen abgewogen. Die Einhaltung der ethischen Richtlinien, die Wahrung einer klaren Sammlungsstrategie und die sorgfältige Abwägung der Folgekosten für Bewahrung, Dokumentation, Lagerung und Ausstellung beeinflussen die Sammlungstätigkeit des Museums.[186] Neu angeschaffte Objekte haben den in dem Sammlungskonzept definierten Zielen zu entsprechen. Bei Ankäufen und Übernahmen haben die Museen einschlägige Gesetze und eigene Compliance-Regeln wie dem ICOM Code of Ethics zu beachten.[187] Allgemein zählt zur musealen Sammelmethode der Kauf, der Tausch, das Vermächtnis und die Schenkung von Kunstwerken.[188] Der Bezeichnung Akzession steht für diese Erwerbungsarten von Kunstwerken. Das Gegenteil, die Veräußerung der Sammlungsgegenstände, ist unter dem Begriff Deaccessioning bekannt.[189]

Wie jede Privatsammlung basiert eine museale Sammlung auf einer eigenen, bewegten und für die Interpretation bedeutenden Historie. Unterschiedliche Bestandteile prägen jede Museumssammlung und sind damit charakteristisch für die Wissenschaftseinrichtung.[190] Mit der eigenen zeitgenössischen Sammlung erhält das Museum ein individuelles Profil. Durch den Besitz der Sammlung und insbesondere durch bedeutende Spitzenwerke macht sich ein Museum unverwechselbar und einzigartig. Durch Ankäufe von zeitgenössischen Kunstwerken bekräftigen Museen ihre Position als Meinungsführer des kunsthistorischen Diskurses. Neuankäufe junger Künstler gelten stets als prestigeträchtig und betonen eine gesellschaftliche Wertschätzung gegenüber dem künstlerischen Werk.[191] Aus der Sammlung bezieht es einen Teil des eigenen Selbstverständnisses und der Anziehungskraft für Besucher.[192]

> *„The collection is what gives the museum its identity, establish its mission, and suggests its future.“*[193]

185 Vgl. Deutscher Museumsbund 2011, S. 8.
186 Vgl. a.a.O., S. 24.
187 Siehe zum Thema Compliance Regeln Lynen2014.
188 Die zwei letztgenannten Arten des Eigentumserwerbs werden im Kapitel 2 besprochen.
189 Siehe zum Thema Deaccessioning Kapitel 3.5.2.
190 Siehe in diesem Kontext zum Beispiel die Geschichte der Sammlung der Nationalgalerie Berlin. Vgl. Kittelmann 2013, S. 19 ff..
191 Vgl. Boll 2010a, S. 42.
192 Vgl. Riebe 2007, S. 71; Kramer 1996, S. 25.
193 Feldstein 1991, S. 13.

Folglich bildet die Sammlung das Fundament eines jeden Museums, welches für neue Ideen, kreative Prozesse und die Positionierung entscheidend ist.[194] Erst auf dieser Basis können allen weiteren musealen Aufgaben nachgegangen werden.

3.2.2 Bewahren

In einem Museum befinden sich Sammlungsobjekte, die sich als geschichtlich relevant, wertvoll und wichtig erwiesen haben. Als ein Archiv authentischer Zeugnisse und Originale wird das Museum als bedeutsam wahrgenommen.[195]

Es zählt zu den Kernaufgaben der Museumsarbeit, die Kunstgegenstände möglichst unversehrt langfristig zu bewahren und den natürlichen Alterungsprozess soweit wie möglich zu verlangsamen. Die Bewahrung und professionelle Pflege der musealen Sammlung gilt als eine der Hauptaufgaben eines jeden Museums.[196] Konservatorische und sicherheitstechnische Bedingungen müssen gewährleistet sein, sodass die Sammlungsobjekte in den Ausstellungs- und Depoträumen optimal präsentiert und gelagert werden können. Der sach- und fachgerechte Umgang der Objekte innerhalb und außerhalb des Museums zählt ebenso dazu.[197]

Aufnahmen von Sammlungsobjekten in den Bestand können erst dann erfolgen, wenn das Museum ein hohes Maß an Sorgfalt garantieren kann. Dazu gehören Vorkehrungen zur Substanzsicherung und zur langfristigen Erhaltung in möglichst authentischen Zustand, ein vorsorglicher Umgang sowie der Schutz und die sammlungsbezogene Dokumentation. Präventive Vorkehrungen wie der Schutz vor Feuer, Wasser, Druck, Stößen und Schlägen sowie sachgerechte Behandlung und Restaurierung sind für die Bewahrung der Objekte zu erfüllen. Vorausgesetzt werden dafür optimale konservatorische Bedingungen hinsichtlich Klima, Luftreinheit, Lichtschutz in den Ausstellungs- und Depoträumen. Ebenso ist die allgemeine Sicherheit des Museumsgebäudes zu gewährleisten. Die aufwendige Handhabung durch Verpackung und Transport der Kunstobjekte innerhalb des Leihverkehrs dürfen an dieser Stelle nicht vergessen werden.[198]

Unter jedem großem Museum befindet sich ein zweites, unsichtbares Museum, in dem sich alles befindet, was nicht gezeigt werden kann oder soll. Für einige Museumsdirektoren scheint das Depot eher eine konservatorische Last zu sein.

194 Vgl. Kittelmann 2012, S. 148.
195 Vgl. Groys 1997, S. 8; Spiegel 1998, S. 32.
196 Vgl. Ulmer 2010, S. 17.
197 Vgl. Deutscher Museumsbund 2006, S. 14.
198 Vgl. Konrad 2008, S. 33. In Kapitel 4 werden die konservatorischen Bedingungen noch einmal ausführlicher besprochen.

Für andere stellt es eine Quelle immer neuer Entdeckungen und Umschreibungen von Kunstgeschichte dar. Bis zu 90% einer Museumssammlung lagert im Depot. Es handelt sich dabei um Kunstwerke, die aktuell nicht gezeigt werden können, sollen oder dem aktuellen Kunstbegriff nicht entsprechen. Einige Museumsdirektoren scheinen wieder vermehrt aus den Depots heraus zu arbeiten und verändern damit ihr Verhältnis zu dem Lagerraum. Denn dort befindet sich die Kunst, die eine lokale Geschichte besitzt und somit die eigene Sammlung von anderen Sammlungen abgrenzt. Durch den Blick in die eigenen Depots ergeben sich immer wieder neue Sichtweisen und Neuordnungen auf die museale Sammlung. Das Depot zählt zu eines der Privilegien, die ein öffentliches Museum ausmacht. Demnach streifen einige Museumsdirektoren und Kuratoren heutzutage wieder häufiger durch das Depot. Dieses zählt sicherlich zu den spannendsten Räumen eines Museums, da dort die Neubewertung und Wiederentdeckung von Kunstwerken stattfindet.[199]

3.2.3 Forschen

Jede museale Sammlung stellt die Grundlage für die wissenschaftliche Bearbeitung und die archivale Forschung dar. Das wissenschaftliche Erforschen als dritte Aufgabe ist gleichzeitig die wesentliche Voraussetzung für die Präsentation der eigenen Sammlung. Erst vor dem historischen Hintergrund und der Erläuterung der Lebensumstände des Künstlers wird die Aussage eines Kunstwerkes verständlich und für den Betrachter in einen nachvollziehbaren Zusammenhang gebracht.[200]

Abhängig von der Größe und Gattung betreibt ein Museum sammlungsbezogene Forschungen. Es erfasst, beschreibt und erschließt die Sammlungsobjekte. Es zeigt die spezifischen Quellencharakter und die besonderen Interpretationsmöglichkeiten der Objekte auf. Eine textliche und fotografische Dokumentation und ein Katalogisieren der Sammlungsbestände dient als Grundlage, um weiterführende wissenschaftliche Dokumentationen zu gewährleisten. Diese Forschungsergebnisse sind relevant für die wissenschaftlich fundierte Restaurierung und Konservierung. Ebenso sind sie grundlegend für Publikationen, Ankaufsentscheidungen sowie für die vierte Aufgabe: der Entwicklung von Ausstellungskonzepten und Museumspädagogik.[201]

Indem die künstlerischen Arbeiten im Museum präsentiert werden, lässt sich das Museum nicht nur als ein Ort der Archivierung, sondern auch als ein Ort der wissenschaftlichen Bearbeitung begreifen. Bezogen auf diese zeitliche Dimension

199 Vgl. Maak 2012, S. B 8.
200 Vgl. von Chlebowski 2008, S. 57.
201 Vgl. Deutscher Museumsbund 2006, S. 14; von Chlebowski 2008, S. 57.

ist das künstlerische Objekt in der Gegenwärtigkeit und aktuellen Betrachtung ein Zeugnis der Vergangenheit. Durch die Wahrnehmung im Hier und Jetzt werden die beiden zeitlichen Perspektiven des Gegenwärtigen und Vergänglichen erfahrbar und gleichgesetzt.[202] Für die museale Praxis ist die Frage nach dem Archivierungswert damit relevant. Das heißt, die Auswahl eines Ausstellungsobjektes ist abhängig von dem Gegenwartswert und dem zukünftigen kunsthistorischen Wert. Demnach fokussiert sich die wissenschaftliche Bearbeitung des materiellen Archivs auf zwei Ziele: Erstens geht es um den Charakter des Diskurses. Wofür legt das Sammlungsstück Zeugnis ab? Kunsthistorische, philosophische und gesellschaftspolitische Betrachtungsweisen sind ausschlaggebend. Diese Argumente legitimieren das zweite Ziel, ein Kunstwerk in diese Sammlung aufzunehmen und den Erhaltungs- und Bearbeitungsaufwand auf sich zu nehmen. So findet durch die Fokussierung auf das Original eine Auseinandersetzung mit dessen historischen Wert und dem gegenwärtigen Dasein im musealen Raum statt.[203]

Die bereits beschriebenen Kernaufgaben, eine museale Sammlung aufzubauen und zu pflegen, sind nicht von der wissenschaftlichen Auseinandersetzung zu trennen. Das museale Forschen zielt auf die wissenschaftliche Bearbeitung der Objekte, deren Gruppen und Zusammenhängen ab. Die objektbezogenen Erkenntnisse, Zusammenhänge und Informationen werden dokumentiert und veröffentlicht. Das Erforschen eines Sammlungsobjektes beginnt mit der Inventarisierung und dem Nachweis der Provenienz. Ohne die Provenienz kann das Objekt jeden Wert im öffentlichen Museum verlieren. Durch die wissenschaftliche Bearbeitung wird das Kunstwerk in seinen ursprünglichen Kontext eingeordnet. Diese Einordnung ist notwendig für die Präsentation des Objekts in thematischen Ausstellungen und entsprechenden kunsthistorischen Publikationen. Das museale Forschen stellt daher einen Gegenstand für Publikationen und einen Ausgangspunkt für die vierte Aufgabe des Vermittelns dar.[204]

3.2.4 Vermitteln

Das Vermitteln von Kunst ist eine der wichtigsten Funktionen des öffentlichen Museums. Durch die verschiedenen Ausstellungskonzepte, die kunsthistorischen Publikationen und museumspädagogischen Vermittlungsprogrammen werden unterschiedliche Zielgruppen angesprochen. Die Zielgruppen lassen sich nach

202 Vgl. Spiegel 1998, S. 28.
203 Vgl. a.a.O., S. 29.
204 Vgl. Konrad 2008, S. 34; Flügel 2005, S. 71.

soziodemographische, geographische, psychographische Merkmale und Verhaltensmerkmale und Nutzungsvorstellungen einteilen.[205] Diese Marktsegmentierung zählt zu einer Marketingstrategie, um unterschiedliche Bedürfnisse und Interessen zu erkennen und schließlich spezifische Angebote für die einzelne Besuchergruppen definieren zu können.[206] Mit einem zielgerichteten Angebot erfüllt ein Museum seinen Auftrag zur Bildung der Öffentlichkeit.

Eine Ausstellung ist als ein spezifisches Medium zu verstehen. Visuelle Kommunikation und Ausstellungsgestaltung stellen die Basis für Vermittlungskonzepte dar. Ein Ausstellungskonzept beruht auf einer Gesamtplanung, Recherche, Gestaltung und Formulierung von Text- und Bildinformationen. Der Einsatz von Medien und die Kunstvermittlung in Form von Führungen, Veranstaltungen und pädagogischen Programmen sind von wesentlicher Bedeutung.[207]

In immer wieder neuen thematischen Zusammenhängen können die Sammlungsobjekte gezeigt und in unterschiedlichsten Ausstellungskonzepten betrachtet werden. Durch Ausstellungskataloge, öffentliche Vorträge oder Ausstellungsführungen werden verschiedenen Besuchergruppen Kunstobjekte näher gebracht. Über Vermittlungsformen, die heute schriftlich, persönlich oder digital sein können, begegnen die Besucher dem künstlerischen Original. Durch den Kulturauftrag fördern Museen die öffentliche Wertschätzung künstlerischer Objekte. Ohne die Institution Museum wären diese möglicherweise verloren oder würden vergessen werden.[208]

Die Kunstvermittlung findet in Sonder- und Dauerausstellungen statt. Auf Basis unterschiedlicher Ausstellungskonzepte spricht das moderne Museum bestimmte Themen und verschiedene Besuchergruppen gezielt an. Im Folgenden werden die Unterschiede dieser beiden Ausstellungstypen herausgestellt.

Die Sonderausstellung

Das Format einer Sonderausstellung ist auf eine bestimmte Zeit ausgelegt und ist räumlich begrenzt. Es ist konzeptionell und gestalterisch abwechslungsreich und experimentierfreudig in Hinblick auf technische und mediale Vermittlungsformen. Eine Sonderausstellung stellt ein bestimmtes Thema in den Fokus und spricht damit eine bestimmte Zielgruppe an. Dieses Ausstellungsformat prägt das Image und die Identität eines Museums mit. Gleichzeitig tragen Sonderausstel-

205 Vgl. Günter u. Hausmann 2012, S. 42.
206 Vgl. a.a.O., S. 40.
207 Vgl. Deutscher Museumsbund 2006, S. 14.
208 Vgl. Konrad 2008, S. 35 f.; Zweite 2009, S. 23.

lungen zur Wahrnehmung des Museums als Schauplatz von Identitätswissen und Wissenschaftsgeschichte, als Ort der Bildung und kritischer Öffentlichkeit bei.[209]

Dieser Ausstellungstypus gilt als ein vergleichsweises schnelles Format, um schwierige und aktuelle Themen zu präsentieren. Sonderausstellungen dienen dazu, Besucher anzuziehen und Besucherzahlen zu steigern. Sonderausstellungen bieten ferner Gelegenheiten, Kontakte zu Kollegen zu pflegen und Kooperationen mit Institutionen oder gesellschaftlichen Gruppierungen einzugehen.[210]

Die Dauerausstellung

Durch die auf Dauer ausgestellte zeitgenössische Sammlung definiert ein Museum ein individuelles Profil. Insbesondere durch den Besitz von Spitzenwerken ist eine Museumssammlung unverwechselbar und einzigartig. Die Dauerausstellung gleicht einer Visitenkarte des Museums und prägt dessen Selbstverständnis und damit das des gesamten Personals. Über eine vorhandene Dauerausstellung bekräftigt ein Museum letztlich seine Positionierung.[211] Diese Kontinuität ist als Standortfaktor für das Museum selbst, für dessen Träger und für Zielgruppen wie für Touristen, Schüler oder andere Besuchergruppen bedeutend. Im Umfang ist dieses Ausstellungsformat sehr komplex und räumlich großzügiger angelegt als temporäre Sonderausstellungen.[212]

Sammlungsausstellungen sind nicht mehr oder weniger wert als Sonderausstellungen. Anstelle der traditionellen Weise, einen Großteil einer musealen Sammlung in Räumlichkeiten permanent einem Publikum zu zeigen, befürwortet die Autorin, die Sammlung in ständig veränderten thematischen Zusammenstellungen zu präsentieren. Die jeweilige Werkauswahl kann nach unterschiedlichen Aspekten erfolgen. Nicht nur die Exponate, sondern auch die Raumaufteilungen können wechseln. Auf diese Weise ist das Gesamtkonzept einer musealen Sammlung für die interessierten und wiederkehrenden Museumsbesucher nachvollziehbar. Mehrere parallel stattfindende Ausstellungen, die sich aus bestimmten thematischen Zusammenhängen der musealen Sammlung ergeben, sind erfahrbar. Diese stellen letztlich sicher, dass die Sammlung über eine permanente Präsenz der Öffentlichkeit zur Verfügung steht.[213]

209 Vgl. Habsburg-Lothringen 2012, S. 29.
210 Vgl. a.a.O., S. 32 f.
211 Vgl. Habsburg-Lothringen 2012, S. 28.
212 Vgl. ebd..
213 Vgl. Fischer 2012b, S. 61.

International bekannt geworden ist dieses Format der Dauerausstellung mit einer sich ständig verändernden Sammlungshängung im Jahr 2000 durch die eröffnete *Tate Modern* in London. Im Jahr 2004 brachten die Neuhängungen im *Centre Pompidou* in Paris und das *Museum of Modern Art* (MoMA) in New York die Diskussion über die adäquate Vermittlung ins Bewusstsein einer breiten Öffentlichkeit. Das traditionelle Ordnungsprinzip der Chronologie und der kanonisierenden Kunstgeschichtsschreibung wurde dadurch verneint. Vielmehr wird eine individuelle, interaktive oder gar partizipative Auseinandersetzung mit der Kunst gefordert. Sammlungsausstellungen scheinen ein nationaler und internationaler Trend zu sein. Daher müssen moderne Museumsbetriebe für ihre eigenen Sammlung ein Ausstellungskonzept finden, das mit Stärken arbeitet und in unterschiedlichen verfügbaren Raumtypen funktioniert. Es muss geeignet sein, das vielfältige Potenzial der Kunst zur Geltung zu bringen. Auf diese Weise wird nicht nur ein öffentliches Bewusstsein, sondern auch eine Wertschätzung der musealen Sammlung gefördert.[214]

3.2.5 Der Wandel und die Perspektiven der Museumsaufgaben

Die allgemein akzeptierten Kernaufgaben eines Museums erregen heutzutage anscheinend für eine Vielzahl von Museumsbesuchern keine hohe Aufmerksamkeit. In Zeiten des modernen und schnelllebigen Alltags planen öffentlichen Museen eine Sonderausstellung nach der nächsten. Das Ziel dabei ist, Besuchern ein attraktives und viel versprechendes Angebot anzubieten. Museen werden als Bühne für wechselnde Ausstellungen wahrgenommen. Der Museumsbesuch wird als ein Unterhaltungsprogramm und Kurzerlebnis am Wochenende erfahren. Museen ähneln Freizeiteinrichtung und touristische Sehenswürdigkeit. Einige Museologen befürchten sogar, dass die Museen sich aufgrund dieses Verständnisses zunehmend mehr an den Standards der Freizeit- und Erlebnisparks messen lassen müssen.[215]

Anscheinend reicht für viele Besucher die alleinige Präsentation der Exponate nicht mehr aus. Besucher möchten mehr wissen, lernen, Spaß haben und Entertainment genießen. Drei Aspekte sind heute entscheidend für die Vermittlungsarbeit und werden in ein ausgeprägtes Vermittlungsprogramm in den Jahreskalender eines Museums integriert. Erstens gelten die künstlerischen Arbeiten als der Hauptgrund, das Museum zu besuchen. Zweitens ist der Bildungsfaktor und drittens der Spaßfaktor für die Vermittlungsarbeit entscheidend. Die Kunst-

214 Vgl. Fischer 2012b, S. 61.
215 Vgl. Weibel 1998, S. 23; Mandel 2009, S. 159; Kramer 1996, S. 28.

vermittlung sollte in einer angenehmen Atmosphäre stattfinden. Diese vermittelt das Gefühl, im Museum aufgehoben zu sein, dazuzugehören und ein Abenteuer mitzuerleben. Besucher erwarten Meisterwerke und Exponate, die in Bezug auf Material, Form und Geschichte etwas Außergewöhnliches bieten. Die Ausstellung muss spannend sein.[216]

Die Autorin ist der Ansicht, dass insbesondere große Sonderausstellungen, sogenannte *Blockbuster-Ausstellungen*, eine Vielzahl von Museumsbesuchern anziehen. Diese lassen weniger auf die eigene Geschichte und auf das Profil des Hauses schließen. In kurzen Zeitspannen produzieren Museen zahlreiche Events, setzen sich damit unter Druck, um durch die Präsenz in den Medien möglichst viele Besucher anzusprechen. Für Kunstmuseen gewinnt dieser Entertainment- und Eventcharakter an Relevanz. Professionell organisierte Kulturevents mit beachtlichem künstlerischen Niveau werden als positive Erlebnisse wahrgenommen. Diese werden nach Erfolgsfaktoren wie Einzigartigkeit, Episodenhaftigkeit, Gemeinschaftlichkeit und Besucherzahlen gemessen.[217] Demnach gelten Kulturevents als besonderes Wirtschaftsgut der Museen und werden fest in den musealen Ausstellungskalender eingebunden.

So lässt sich betonen, dass Blockbuster-Ausstellungen und Museumsnächte große Aufmerksamkeit beim Publikum und den Medien wecken und Besucherzahlen ansteigen.[218] Solche Ausstellungsevents werden in der Regel in Großstädten durchgeführt, um möglichst viele Besucher anzuziehen.[219]

Allerdings gilt es an dieser Stelle zu betonen, dass sich einige Museen von diesen Events schon wieder verabschiedet haben. Oftmals handelte es sich um kein angemessenes Verhältnis von Aufwand und Nutzen. Insbesondere dürfen unter der Realisierung dieser Ausstellungsevents die Museumsarbeit und die Dauerausstellungen nicht leiden. Diese Kulturevents dienen nicht als geeignete Instrumente, um museumsferne Zielgruppen dauerhaft an ein Museum zu binden. Diese Events werden nicht von wiederkehrenden Besuchern frequentiert, sondern von Besuchergruppen, die nur um des Events willen bei einer Museumsnacht dabei sein wollen. Nicht viele Museen beherrschen es in der deutschen Museumslandschaft, Kultur in Form von erlebnisorientierten Lernorten zu vermitteln. Wenigen gelingt es, hohe Qualität und einen kulturellen Unterhaltungswert zu verbinden und durch dieses Angebot Zielgruppen langfristig an den Museumsbetrieb zu binden.[220]

216 Vgl. Steiner 1998, S. 35.
217 Vgl. John 2008, S. 28; siehe dazu auch das Kapitel Controlling im Kulturmarketing Günter u. Hausmann 2012, S. 129 ff..
218 Vgl. Boll 2010b, S. 10.
219 Vgl. Xylander 2006, S. 12.
220 Vgl. ebd.; John 2008, S. 29.

Ob sich ein Museum als ein Lernort oder als ein Erlebnisort positioniert, ob es eher Bildungsaufgaben oder Unterhaltungsaufgaben wahrnehmen will, sollte jedes Museum innerhalb des kulturellen Auftrages selbst entscheiden. Ebenso kann es sich auf die wissenschaftliche Forschungstätigkeit fokussieren oder als ein öffentlichkeitsorientierter Ausstellungsbetrieb verstehen. Es muss nicht zu einer einzelnen Entscheidung kommen, es kann vielmehr auch als ein Zusammenspiel der Museumsaufgaben betrachtet werden. Unabhängig von der Schwerpunktbildung der Museen sollte es zu einer möglichst optimalen Realisierung der künstlerischen, kulturellen, ästhetischen und bildungspolitischen Zielsetzung kommen.[221]

Welchen Zielvereinbarungen sich Kunstmuseen auch widmen, an einer bewussten Positionierung oder sogar Neu-Orientierung führt kein Weg vorbei.[222] Auch der ICOM Code of the Ethics besteht auf dem Ziel, dass Museen klare Profile entwickeln und eigene Schwerpunkte setzen.[223]

Daher ist es notwendig, dass Museen eine Marke entwickeln und sich durch diese in Konkurrenz zu anderen Kultur- und Freizeitangeboten klar abheben. Abgeleitet aus dem kommerziellen Marketing, in dem Markenprodukte einen hohen Identifikations- und Wiedererkennungswert besitzen, ist die Etablierung einer Museumsmarke vorteilhaft. Eine Museumsmarke verstärkt das eigene Angebot mit seinen Wettbewerbsvorteilen und erzeugt bei seinen Zielgruppen ein unverwechselbares Profil. Eine Marke erleichtert Besucherbindungen und Weiterempfehlungen und stellt ein Qualitätssignal für seinen Träger dar.[224] Durch die Etablierung einer Marke zielt die Institution Museum darauf ab, sich zu differenzieren, zu identifizieren, ein Image zu übertragen und ihre Qualitäten, Kompetenzen und Herkunft zu verdeutlichen. Sobald sich ein Bild der charakteristischen Tätigkeiten als eine Marke bei den Zielgruppen einprägt hat, kann damit gerechnet werden, dass die Aktivitäten des Museums leichter und schneller Aufmerksamkeit bekommen. Die Museumsaktivitäten werden als unverwechselbar und einzigartig wahrgenommen und stechen aus der Vielzahl der Museums- und Kulturangebote heraus. Auf diese Weise verleiht eine Museumsmarke eine öffentliche Aufmerksamkeit bei Besuchern, Sponsoren und Mitarbeitern.[225] Über verschiedene Medien wirbt das moderne Museum für aktuelle Produkte, wie Sonderausstellungen und Veranstaltungen, erhöht langfristig den Bekanntheitsgrad und baut ein positives

221 Vgl. Riebe 2007, S. 39.
222 Vgl. Mandel 2008, S. 75; siehe zum Thema der Positionierung auch Günter u. Hausmann 2012, S. 33 ff..
223 Vgl. Deutscher Museumsbund 2006, S. 15.
224 Vgl. Günter u. Hausmann 2012, S. 44.
225 Vgl. Günter 2008, S. 54.

Image auf.[226] Eine Museumsmarke strahlt Qualität aus, lässt sich mit einem einzigartigen Kulturevent verknüpfen und wird im kollektiven Gedächtnis verankert.[227]

Indem ein Museum seine Sammlung – wie die weltweiten *Guggenheim Museen* – als ein Markenzeichen hervorbringt, agieren die Museen wie mittelständische Unternehmen und leben von ihrer internationalen Marktpräsenz. Eine besondere Architektur und eine bedeutende Sammlung prägen das Profil des Museums. Das Museum selbst und der Museumsstandort profitieren von einer solchen Attraktivität. Ein Paradebeispiel dafür stellt das *Guggenheim Museum* in Bilbao dar. In der Literatur wird von dem *Bilbao Effekt* gesprochen, da das Museum jährlich durchschnittlich 800.000 Besucher in die alte Industrie- und Hafenstadt zieht.[228] Die Symbiose von Stadt- und Museumsmarketing kann zu einem Erfolg führen.

3.3 Die Trägerschaften und Organisationsformen öffentlicher Museen

In diesem Kapitel werden die unterschiedlichen Trägerschaften vorgestellt, in denen sich die öffentlichen Museen für zeitgenössische Kunst befinden können bzw. von denen sie finanziert werden. Es wird erläutert, welche Organisationsformen für die öffentlichen Kunstmuseen geeignet sind. Einerseits werden stets viele der deutschen Museen in traditionellen Einheitsmodellen in öffentlich-rechtlichen Organisationsformen geführt. Andererseits sind durch den Reformwandel des NPM einige Museen in privat-rechtliche Organisationsformen umgewandelt worden. Als eigenständige Einrichtung mit eigener Rechtspersönlichkeit werden die Museen getrennt von ihrem finanziellen Träger geführt (Trennungsmodell). Inwieweit der Aspekt der Gemeinnützigkeit bei der Wahl der Organisationsform relevant ist, wird abschließend erläutert.

3.3.1 Die staatliche Kunst- und Kulturförderung

Die *Freiheit der Kunst* ist ausdrücklich im Grundgesetz im Art. 5 Abs. 3 GG verankert und ist für das kulturelle Leben von hoher Bedeutung. Die Kunstfreiheit schützt überwiegend natürliche Personen, insbesondere Künstler sowie auch

226 Vgl. von Chlebowski 2008, S. 58.
227 Vgl. Giatas u. Hundt 2008, S. 58. Siehe zur weiteren Vertiefung Günter u. Hausmann 2012, S. 44 ff.; Müller 2010.
228 Vgl. Plaza 2007, S. 2; Kilian 2010, S. 53; Günter u. Hausmann 2012, S. 46.

Kunstvermittler (personeller Schutzbereich).[229] Grundsätzlich gelten Grundrechte als Garantien des Bürgers und stellen Abwehrrechte des Bürgers gegen den Staat dar.[230] Die Kunstfreiheit ist

> *„eine objektive, das Verhältnis des Bereiches Kunst zum Staat regelnde wertentscheidende Grundsatznorm.“*[231]

Dadurch werden Kunst und Kultur vor Eingriffen des Staates, auch gegen gesellschaftliche Freiheitsminderungen, geschützt.[232]

Eingriffe in die Kunstfreiheit sind staatliche Verbote und strafrechtliche und zivilrechtliche Sanktionen. Auch können Einschränkungen der künstlerischen Freiheit durch Strafurteile, Verurteilungen zum Schadensersatz, staatsanwaltliche Maßnahmen Eingriffe in das Grundrecht darstellen. Ebenso liegt ein Eingriff in die Kunstfreiheit vor, wenn der Schutzbereich verkürzt wird, beispielsweise wenn nur einzelne Teile und nicht das Gesamtkunstwerk beachtet werden.[233]

Art. 5 Abs. 3 GG enthält keinen geschriebenen Gesetzesvorbehalt, sodass die Kunstfreiheit grundsätzlich nicht einschränkbar ist. Eingriffe in die Kunstfreiheit können aber zum Schutz anderer verfassungsgeschützter Rechtsgüter (Grundrechte Dritter oder Rechtsgüter mit Verfassungsrang) gerechtfertigt sein, beispielsweise bei Verletzung der Menschenwürde oder des allgemeinen Persönlichkeitsrechts.[234]

Der Schutzbereich der Kunstfreiheit ist durch ein oft benanntes Problem gekennzeichnet. Die Freiheit der Kunst ist gesichert, doch kann der Inhalt durch die Verfassung nicht allein definiert werden. Der Jurist kann nicht definieren, was Kunst und Nichtkunst darstellt.[235]

Die Kunstfreiheit gilt als die wichtigste Quelle für die *Kulturstaatlichkeit* der Bundesrepublik Deutschland, die Staat und Kunst eng zusammenhält. In der Rechtswissenschaft und Rechtsprechung wird die Kunstfreiheit überwiegend zur Begründung und Strukturierung der staatlichen Kulturförderung herangezogen.[236]

Die Interpretation des Art 5. Abs. 3 GG als kulturstaatliche Staatszielbestimmung ist umstritten, da dieser Artikel keine kulturstaatliche Verpflichtung enthält. Die kulturstaatliche Verpflichtung, die sowohl die Länder als auch den Bund be-

229 Vgl. Hufen 2011, S. 829; Hufen 2007, S. 539; Lynen 2013a, S. 71.
230 Vgl. Lynen 2013a, S. 75.
231 BVerfG 30, 173 (188); Hufen 2011, S. 802.
232 Vgl. Fechner 2010, S. 530.
233 Vgl. Hufen 2007, S. 541.
234 Vgl. Hufen 2011, S. 838 ff..
235 Vgl. a.a.O., S. 810; siehe auch Stern 2011, S. 621; Lynen 2013a, S. 69.
236 Vgl. Stern 2011, S. 652; Fechner 2010, S. 536 f.; Lynen 2013a, S. 68.

trifft, wird aus den einschlägigen Normen der einzelnen Landesverfassungen abgeleitet. Beispielsweise verpflichtet die Landesverfassung Nordrhein-Westfalen in Art. 18 Abs. 1 Land und Gemeinden, Kultur, Kunst und Wissenschaft zu pflegen und zu fördern. Durch diese verfassungsrechtliche Pflicht zur Kulturstaatlichkeit prägen die Länder das Verfassungsbild der Bundesrepublik mit, wodurch sich zwangsläufig die Kulturstaatlichkeit des Gesamtstaates ergibt.[237] Demnach gehören Staat und Kultur eng zusammen.

Bereits im *Mephisto Beschluss*[238] hat das Bundesverfassungsgericht festgestellt, dass Art. 5 Abs. 3 Satz 1 GG eine objektive wert-entscheidende Grundsatznorm im Verhältnis zwischen Kunst und Staat enthalte. Der Staat versteht sich im Sinne der Staatszielbestimmung auch als Kulturstaat und macht es sich zur Aufgabe, Kunst zu erhalten und zu fördern. Der Staat hat damit die Kunst zu schützen. Zudem differenzierte das Bundesverfassungsgericht im *Mephisto Beschluss* zwischen *Werk-* und *Wirkbereich*. Beide Teile werden in dem Schutzbereich umfasst und bilden eine Einheit. Das künstlerische Schaffen, die künstlerische Betätigung, die Arbeit im Atelier oder die Kunstausübung stellen den Werkbereich dar. Darüber hinaus wird der Wirkbereich geschützt, d.h. die Darbietung, Veröffentlichung, Vervielfältigung und Verbreitung eines Kunstwerks durch Kunstvermittler wie beispielsweise Museumsdirektoren und Kuratoren. Dieser Wirkbereich ermöglicht den öffentlichen Zugang zur Kunst. Diese Einheit von Werk- und Wirkbereich bezweckt, dass Kultur möglichst vielen Bürgern zugänglich gemacht wird.[239]

Ferner kann daraus abgeleitet werden, dass der Staat eine objektiv-rechtliche Aufgabe zur Kunstpflege und Kunstförderung inne hat. Dabei handelt es sich jedoch nicht um einen Anspruch auf Kulturförderung. Der Staat hat bei Fördermaßnahmen lediglich die Eigengesetzlichkeiten der Kunst zu wahren und nicht die Aufgabe, zwischen Kunst und Nichtkunst zu unterscheiden. Die Schwierigkeiten liegen hierbei in der Frage, ob die Art des Umfangs und der Grenzen der Förderung angemessen sind und in der Kompetenzfrage. Aus dieser objektiven Förderungspflicht lassen sich jedoch keine subjektiven Ansprüche eines einzelnen Künstlers ableiten.[240]

Dieser Kulturauftrag wird über die jeweiligen Rechtsträger – dem Bund, den Ländern und den Kommunen – erfüllt. Die öffentlichen Museen werden einem

237 Vgl. Mößle 1999, S. 21; Palm 1997, S. 129.

238 BVerfG 30, 1973.

239 Vgl. Stern 2011, S. 625, 632 ff.; Lynen 2013a, S. 73 ff.; 81 ff.; Hufen 2011, S. 817; 857; Schölzig 2006, S. 99; siehe auch ähnliche Grundlagen der Kulturförderung in der Schweiz Uhlmann u. a. 2009, S. 141 ff..

240 Vgl. Hufen 2011, S. 860; Hufen 2007, S. 546 f.; Stern 2011, S. 654 ff.; Fechner 2010, S. 570 f.; siehe auch Schölzig 2006, S. 109.

Rechtsträger mit Vermögen, Forderungen und Verbindlichkeiten zugeordnet. Diese Dreiteilung und Zuständigkeiten lassen sich anhand der bereitgestellten Mittel für die Museumsbetriebe exemplarisch ablesen.

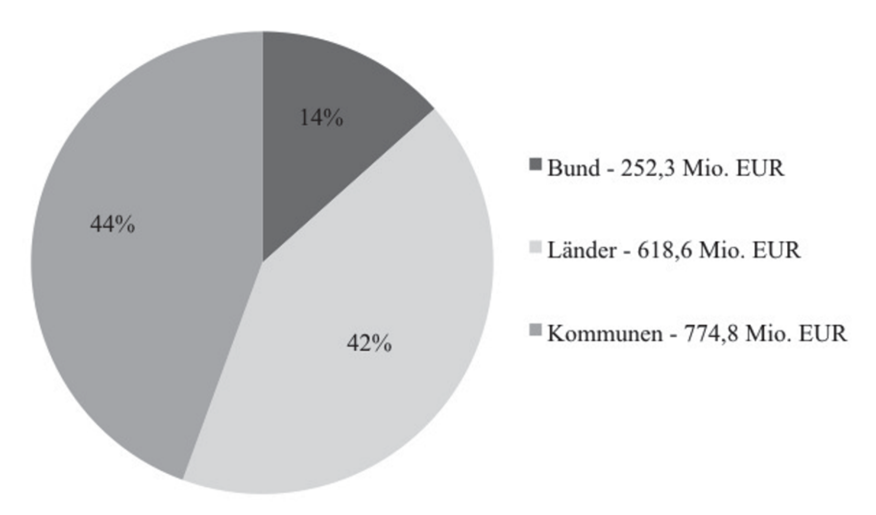


Abbildung 3.2: Staatliche Ausgaben für Museen, Sammlungen und Ausstellungen im Jahr 2009, insg. 1.6 Mrd. EUR

Wie in dem Kreisdiagramm Abbildung 3.2 dargestellt, wurden laut des jüngsten Kulturfinanzberichts für die Finanzierung von Museen, Sammlungen und Ausstellungen 1.6 Mrd. Euro im Jahr 2009 ausgegeben. Dabei handelt es sich um 18% des Gesamtetats von 9.1 Mrd. Euro, die für Kultur in Deutschland ausgegeben wurden.[241] Für 2010 sahen die Haushaltsplanungen Kulturausgaben in Höhe von 9.6 Mrd. Euro vor.[242] Anhand dieses Kreisdiagrammes lässt sich erkennen, in welchem Verhältnis der Bund, die Länder und die Kommunen als Träger und Finanzierer der Museumseinrichtungen fungieren. So findet die staatliche Kulturförderung im Sinne einer Kulturfinanzierung in erster Linie auf der Ebene der jeweiligen Träger statt, auf die im Folgenden näher eingegangen wird.

241 Vgl. Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2012, S. 26; 51
Der Kulturbereich umfasst nach der vom Statistischen Bundesamt zugrunde gelegten Abgrenzung die Aufgabenbereiche Theater, Musikpflege, wissenschaftliche und nichtwissenschaftliche Bibliotheken und Museen, Denkmalschutz und -pflege, Auswärtige Kulturpolitik und Sonstige Kulturpflege, Kunsthochschulen sowie die Verwaltung für kulturelle Angelegenheiten.

242 Vgl. Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2010, S. 28.

3.3.1.1 Der Bund

Dem Bund sind im wesentlichen drei Kompetenzen mit direktem Kulturbezug zugeordnet. Diese haben vor allem zum Ziel, die Kunst im Dienste der gesamtstaatlichen und nationalen Repräsentation nach Innen und Außen zu pflegen. Zudem sollen die Leistungen, Traditionen und das Ansehen des deutschen Volkes als eine Kulturnation zum Ausdruck gebracht werden.[243]

Auswärtige Angelegenheiten

Nach Art. 73 Abs. 1 Nr. 1 GG hat der Bund die ausschließliche Gesetzgebungskompetenz über die *auswärtigen Angelegenheiten*. Dazu zählt die Repräsentation der deutschen Kultur im Ausland. Im Bereich der zeitgenössischen Kunst sind beispielsweise die weltweiten *Goethe Institute* und die *Deutsche Akademie Villa Massimo* in Rom repräsentativ. Für das Inland ist die *Kunst- und Ausstellungshalle der Bundesrepublik Deutschland* in Bonn zu nennen, die als Institution des Bundes zeitgenössische Kunstausstellungen präsentiert. Diese kulturellen Einrichtungen sind gesamtstaatlich bedeutsam für die zeitgenössische Kunst und verfügen über herausragende Qualität und internationale Ausstrahlung.[244]

Schutz deutschen Kulturguts gegen Abwanderung ins Ausland

Zudem hat der Bund nach Art. 73 Abs. 1 Nr. 5a GG die ausschließliche Gesetzgebungskompetenz über *den Schutz deutschen Kulturgutes gegen Abwanderung ins Ausland*. Das Gesetz zum Schutz deutschen Kulturguts gegen Abwanderung von 1955, geändert im Jahr 2007, bezieht sich auf private Kulturgüter. Unter dem Begriff Kulturgut ist folgendes zu verstehen:

> *„Kulturgüter sind körperliche Gegenstände, beweglich oder unbeweglich, Einzelstücke oder Sammlungen, Ensembles, vom Menschen geschaffen, verändert, geprägt oder seine kulturelle Entwicklung widerspiegelnd, denen ein historischer, künstlerischer, wissenschaftlicher, architektonischer, archäologischer oder sonstiger kultureller Wert unterschiedlicher Dimension zukommt.“*[245]

Dabei werden nur die Kulturgüter in das Verzeichnis national wertvoller Kulturgüter eingetragen, die die Kriterien dafür erfüllen. Die Entscheidung darüber trifft die oberste Landesbehörde (KultgSchG § 2 S. 1). Die in diesem Verzeichnis eingetragenen Kulturgüter dürfen nur mit Genehmigung des Beauftragten der Bun-

243 Vgl. Stern 2011, S. 655.
244 Vgl. Lynen 2013b, S. 28 f.; Schölzig 2006, S. 116.
245 Odendahl 2005, S. 399.

desregierung für Angelegenheiten der Kultur und Medien ausgeführt werden.[246] Jeder Staat hat sich eigenständig darum zu kümmern, ob seine Kulturgüter vor Abwanderung ins Ausland geschützt werden sollen. Es gibt dementsprechend keine Verpflichtung zum Schutz des eigenen Kulturgutes.[247]

Urheberrecht und Verlagsrecht

Ferner ist der Bund gemäß Art. 73 S. 1 Nr. 9 GG ausschließlich für die Gesetzgebung des Urheberrechts und Verlagsrechts verantwortlich. Im Zusammenhang mit den Urheberrechtsrichtlinien des Europäischen Parlaments fallen die Gestaltung und Weiterentwicklung von gesetzlichen Rahmenbedingungen in diesen Zuständigkeitsbereich. Diese können sich indirekt auf die Entfaltung von Kunst und Kultur auswirken. Für die gesetzgeberischen Aktivitäten des Bundes sind die Regelungen des Spenden- und Stiftungsrechts beispielhaft, aus denen sich steuerliche Vorteile für den Kultursektor ergeben können.[248]

Ebenso sind die Kulturförderungsmaßnahmen der Künstlersozialversicherung sowie die Neuregelung des ermäßigten Steuersatzes für Kunst zu nennen.[249]

3.3.1.2 Die Länder

Eine Konkretisierung der Zuständigkeitsverteilung der öffentlichen Kulturförderung findet ihren Ausgangspunkt in Art. 30 GG. Dieser besagt, dass die staatlichen Befugnisse und die Erfüllung staatlicher Aufgaben Sache der Länder sind, soweit das Grundgesetz keine andere Regelung trifft oder zulässt. Im Grundgesetz ist keine Regelung hinsichtlich der Kultur normiert, sodass sich aus Art. 30 GG die sogenannte *Kulturhoheit der Länder* ergibt. In den jeweiligen Landesverfassungen befinden sich spezielle bzw. auch weniger direkte Bezüge zur Kulturförderung.[250] Durch diesen föderalen Aufbau Deutschlands und der entsprechenden Kultur- und Bildungshoheit der einzelnen Bundesländer ist die Kultur in Deutschland historisch dezentralisiert und wird es verfassungsrechtlich bleiben.[251] Die Kulturhoheit der Länder bildet gleichzeitig die Grundlage für die kulturelle Vielfalt der Bun-

246 Vgl. Siehr 2013, S. 204.
247 Vgl. a.a.O., S. 207. Siehe zur weiteren Vertiefung auch: Odendahl u. Weber 2010; Hachmeister 2012; Weller u. a. 2008; Boos 2006; Odendahl 2005.
248 Vgl. Lynen 2013b, S. 28 f.; Schölzig 2006, S. 116; Zimmermann u. Schulz 2005, S. 15.
249 Vgl. ebd.; siehe auch Grußwort des Schirmherrn Kulturstaatsminister Bernd Neumann des FAZ-Forums am 29.11.2012 in Berlin, Neumann 2012.
250 Siehe Schölzig 2006, S. 121, Abb. Kulturrelevante Passagen der dt. Landesverfassungen.
251 Vgl. Stern 2011, S. 655; Lynen 2013b, S. 29 f.; siehe auch Zimmer u. Hagedorn-Saupe 1996, S. 78 f..

desrepublik und kann somit als eine Garantie der Freiheit der Kultur verstanden werden. Der Schwerpunkt der Länder liegt dabei in der Vergabe von finanziellen Mitteln, um die Erfüllung des kulturellen Auftrages im Zusammenhang von Kultur, Bildung und Wissenschaften zu gewährleisten.[252]

Als bedeutende Beispiele für Museen in der Trägerschaft von Ländern sind die *Kunstsammlung Nordrhein-Westfalen* sowie die *Staatsgalerie in Stuttgart* zu nennen. Sie werden von den entsprechenden Bundesländern getragen und verfügen über zeitgenössische Kunstsammlungen.

3.3.1.3 Die Kommunen

Auf kommunaler Ebene basiert die Kompetenz der Kommunen zur Kulturarbeit auf der Selbstverwaltungsgarantie nach Art. 28 Abs. 2 GG und der entsprechenden Landes- und Kommunalverfassung. Nach diesem Selbstverwaltungsrecht regeln die Gemeinden alle Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft im Rahmen der Gesetze in eigener Verantwortung.[253]

Diese verfassungsrechtliche Selbstverwaltungskompetenz lässt eine kommunale Kulturhoheit erscheinen, denn die Kommunen definieren ihren Kulturauftrag eigenständig.[254] Wie bereits in dem Kreisdiagramm Abbildung 3.2 verdeutlicht, werden die öffentlichen Museumsbetriebe in Deutschland zum größten Teil (42%) aus kommunalen Haushaltsmitteln finanziert. Wenn zuvor die Kulturhoheit der Länder hervorgehoben wurde, so lässt sich an dieser Zahl eine faktische *Veranstalterhoheit* der Kommunen ablesen. Ein Großteil der öffentlichen Museen stehen in kommunaler Trägerschaft.[255]

Zahlreiche bedeutende Kunstmuseen in Deutschland befinden sich in kommunaler Trägerschaft. Beispielhaft ist das *Museum Ludwig* in Köln, welches als ein international renommiertes Museum für zeitgenössische Kunst zum Großteil von der Stadt Köln getragen wird.

Zudem übernehmen die Kommunen Verantwortung über Entscheidungen bezüglich Abbau, Erhalt und Ausbau von Kultureinrichtungen. Über die Form von kommunalen Spitzenverbänden versuchen die Kommunen sich an der Gestaltung der Rahmenbedingungen für Kunst und Kultur auf Landes-, Bundes- und Europaebene zu beteiligen und Einfluss zu nehmen.[256]

252 Vgl. Scheytt 2005, S. 35; Lynen 2013b, S. 29.
253 Vgl. Scheytt 2005, S. 37.
254 Vgl. ebd..
255 Vgl. Lynen 2013b, S. 33.
256 Vgl. Zimmermann u. Schulz 2005, S. 15.

Der Wortsinn des angewandten Begriffs *örtliche Gemeinschaft* gemäß Art. 28 Abs. 2 GG bietet Interpretationsmöglichkeiten für die kulturelle und freiwillige Gestaltungsmacht der Kommunen. Weder der Bund noch die Länder haben so einen engen Bezug zu den örtlichen Lebenszusammenhängen wie die kommunale Kulturverwaltung. Sie schafft und hält Bezüge zur örtlichen Gemeinde und Kulturgeschichte aufrecht. Dadurch bietet sie Bürgern eine kulturelle Öffentlichkeit und ermöglicht eine Identifizierung mit der Stadt oder Gemeinde.[257] Allerdings wurden und werden stets heute Kulturprojekte, Ausstellungen und Museumsbauten von Kommunen im Sinne eines *Kirchturmdenkens* geplant. Dies hat zu Folge, dass deutschlandweit eine Vielzahl von sehr ähnlichen Kulturprodukten angeboten werden. Es besteht der Eindruck, dass „*überall das Gleiche*“ stattfindet.[258]

3.3.2 Die Organisationsformen der öffentlichen Museen

Im engen Zusammenhang mit den Trägerschaften der öffentlichen Museen stehen die einzelnen Organisationsformen. Die Wahl der Organisationsform ist für die Umsetzung der Programmatik und die Qualitätsstandards der Museen von Bedeutung. Die Programmatik eines Museums findet ihren Ausdruck in Satzungen, Gesellschaftsverträgen und Geschäftsordnungen. Ebenso werden die Steuerung der Einrichtung und die Zielvereinbarungen für mehrere Jahre festgelegt, mit welchen die Programmatik und damit der kulturelle Auftrag erfüllt werden soll.

Die gesetzlichen Rahmenbedingungen lassen eine Vielzahl von Organisationsformen zu. In der deutschen Museumslandschaft werden weiterhin zahlreiche der über 6000 öffentlichen Museen nach traditionellen Organisationsformen geführt. Zu diesen zählen der Regiebetrieb, der Eigenbetrieb (auf Landes- oder Staatsebene), die Anstalt des öffentlichen-Rechts und die öffentlich-rechtliche Stiftung. Darüber hinaus werden öffentliche Museen im Zuge der NPM Reformen in privat-rechtliche Organisationsformen umgewandelt. Relevante privat-rechtliche Organisationsformen für öffentlichen Museen sind Personengesellschaften, insbesondere der eingetragene Verein sowie Kapitalgesellschaften, wie die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) und die privat-rechtliche Stiftung.[259] Für die Wahl einer Organisationsform ist die Unterscheidung zwischen öffentlichem

257 Vgl. Scheytt 2005, S. 37.
258 Vgl. Hasselbach u. a. 2012, S. 15; siehe dazu Lynen 2013b, S. 58 f.; Lynen 2012a.
259 Vgl. Burghardt 2012, S. 245; Lynen 2013a, S. 100 f.; Strachwitz u. Schmäcke 2000, S. 126 f..

und privatem Recht nicht entscheidend. Vielmehr sind die Ausgestaltung, die Zuständigkeitsverteilung, Verantwortung und die Nutzungsverhältnisse für einen modernen Museumsbetrieb von Relevanz.[260]

Bei der Wahl sind die Vor- und Nachteile jeder Organisationsform zu berücksichtigen. Abgeleitet aus den musealen Aufgaben, der Organisation, der Größe und der Finanzierung lassen sich Empfehlungen aussprechen. Ein Idealmodell für einen öffentlichen Museumsbetrieb lässt sich allerdings nicht benennen.

3.3.2.1 Die öffentlich-rechtlichen Organisationsformen

Im Folgenden werden die vier genannten traditionellen Organisationsformen des öffentlichen Rechts vorgestellt. Die beschriebenen Träger tragen diese staatsnahen Museumsbetriebe organisatorisch und finanziell. In erster Linie gelten die öffentlich-rechtlichen Vorgaben des Landes- und Gemeinderechts, einschließlich derer Regelungen zu der Haushaltsführung, Personalwirtschaft und Liegenschaften (Gebäuden). In diesem Sinne kommt die Bezeichnung der Aufgabenerfüllung durch die öffentliche Hand zum Ausdruck.[261]

Der Regiebetrieb

Als eine typische Rechtsform für ein öffentliches kommunales Museum gilt der Regiebetrieb, der rechtlich und organisatorisch ein Teil der Kommunalverwaltung ist.

Bei einem Regiebetrieb handelt es sich um einen rechtlich unselbständigen Teil der Verwaltung, der leitungs- und haushaltsmäßig betreut wird. Das auf diese Weise organisierte öffentliche Museum steht unter der *Regie der Gemeinde*. Die gesetzliche Grundlage bilden die Gemeindeordnungen der Länder. Durch die fehlende Selbstständigkeit ist der Regiebetrieb voll und ganz in der Gesamtverwaltung der Gemeinde, deren Struktur und Finanzsystem eingegliedert. Die Führung des Regiebetriebs übernimmt in der Regel die Abteilung des Kulturamtes. Von der Vertretungskörperschaft – dem Gemeinderat oder Kreistag – und dem Hauptverwaltungsbeamten werden Führungs- und Leistungsaufgaben wahrgenommen. Dem Bürgermeister bzw. dem ausgewählten zuständigen Amtsleiter ist die Organisationsgewalt zugesprochen. Der Amtsleiter delegiert über die Aufgaben des Regiebetriebes.[262] Dem Kulturamt ist ebenso die Dienstaufsicht und die Fachaufsicht

260 Vgl. Scheytt 2005, S. 123.
261 Vgl. Lynen 2013a, S. 100.
262 Vgl. Scheytt 2005, S. 127 f..

über die Mitarbeiterschaft zugeordnet. Die zentralen Aufgaben eines Museums werden von den Querschnittsämtern erfüllt. Der der direkte politische Einfluss der Kommunen als Träger auf den Museumsbetrieb ist klar zu erkennen.[263]

Ein Vorteil dieser Organisationsform stellt die institutionelle und finanzielle Sicherheit dar. Insbesondere bei der angespannten Haushaltslage der Kommunen gilt die Bestandsgarantie der im Haushalt festgelegten Finanzausstattung als vorteilhaft. Als Regiebetrieb erfährt ein Museumsbetrieb diese durch die Eingliederung in die Kommunalverwaltung. Ebenso übernimmt die Kommune für den Museumsbetrieb die Verantwortung für Finanzen und Personal. Dies kann allerdings zu langen Entscheidungs- und Handlungsprozessen führen. Insgesamt betrachtet, ist diese Rechtsform für Museumsbetriebe sehr unbeweglich und starr. Denn auf kurzfristige Entwicklungen können derartige Museumsbetriebe nicht schnell und flexibel reagieren.[264]

Exemplarisch kann noch einmal das *Museum Ludwig* als ein Regiebetrieb der Stadt Köln erwähnt werden. Organisatorisch, rechtlich und finanziell ist das Museum in den öffentlichen Verwaltungsträger eingliedert. Die Gemeindeordnung von Nordrhein-Westfalen und die Zuständigkeitsordnung der Stadt Köln bilden die Rechtsgrundlage. Der Rat der Stadt Köln bildet das oberste Verwaltungsorgan. Das Museum Ludwig ist der Dienststelle des Dezernats für Kunst und Kultur zugeordnet. Dies bedeutet, dass der Kulturdezernent der direkte Vorgesetzte des Museumsdirektors ist. Entscheidungen, die den Programmbereich des Museums betreffen, hat der Museumsdirektor zu treffen. Hingegen liegen Entscheidungen über Haushaltsmittel und Personal beim Kulturdezernenten.

Ein Museumsbetrieb kann zudem als optimierter Regiebetrieb geführt werden. Dabei handelt es sich um ein Amt mit einem eigenen Wirtschaftsplan, welches von übrigen Ämtern abgetrennt werden kann. Durch die Einführung eines betrieblichen Rechnungswesens besteht die Möglichkeit, Einnahmen aus Entgelten für bestimmte Leistungen im Museumsbudget zu belassen. Beispielsweise können die Einnahmen aus dem Katalogverkauf in das Museumsbudget fließen. Die umfassende gegenseitige Deckungsfähigkeit bei musealen Leistungen, die globale Steuerung von Zuschüssen, die Erweiterung der Übertragbarkeit nicht verausgabter Haushaltsmittel und die größere Eigenständigkeit in der Personalwirtschaft stellen Vorteile eines optimierten Regiebetriebs dar. Diese Aspekte motivieren zum wirtschaftlichen Handeln und Einwerben von Drittmitteln.[265]

263 Vgl. Schneidewind 2004, S. 161; Scheytt 2005, S. 128; Burghardt 2012, S.247; Dincher u. a. 2010, S. 37.

264 Vgl. Scheytt 2005, S. 129; Burghardt 2012, S. 247.

265 Vgl. Burghardt 2012, S. 247.
Auf das Einwerben von Drittmitteln wird im Kapitel 3.5.3 detailliert eingegangen.

Der Eigenbetrieb

Einige öffentliche Museen werden in der öffentlich-rechtlichen Organisationsform eines Eigenbetriebes geführt. Ein Museum als Eigenbetrieb besitzt keine eigene Rechtspersönlichkeit und bildet mit der Trägergemeinde eine Einheit. Als Sondervermögen wird der Museumsbetrieb aus der Haushaltswirtschaft der Kommune ausgesondert. Die Rechtsgrundlage bilden die Gemeinde- und Kreisordnungen und das Eigenbetriebsrecht, (z.B. die EigVO NRW).[266]

Die Gründung eines Eigenbetriebes basiert auf einem gemeindlichen Organisationsakt und einer durch den Rat oder Kreistag beschlossenen Betriebssatzung. Die Führungsaufgaben eines Eigenbetriebs werden von kommunalen Vertretungskörperschaften wie einem Gemeinderat wahrgenommen.[267] Bei einem Eigenbetrieb werden die Einnahmen und Ausgaben von dem Vermögen der Trägerschaft losgelöst in einem eigenen Rechenwerk aufgezeigt und gehen nur mit einem Saldo (Nettoprinzip) in die Finanzrechnung des Trägers mit ein.[268]

Der Eigenbetrieb eignet sich vor allem für größere und in ihrer Verantwortungskompetenz zur Eigenständigkeit tendierenden Museen, bei Museumsverbänden und bei Zusammenschlüssen von mehreren Museumseinrichtugen.[269] Zu dem Vorteil der Organisationsform eines Eigenbetriebes zählt die Sicherheit des öffentlichen Dienstes – insbesondere für die Mitarbeiter. Der Eigenbetrieb ermöglicht eine flexible und eigenständige Führung und Haushaltswirtschaft. Allerdings hat die Kommune im weiten Umfang Einfluss- und Kontrollmöglichkeiten.[270]

Die Anstalt des öffentlichen Rechts

Zudem können öffentliche Museumsbetriebe als rechtlich selbstständige Anstalten des öffentlichen Rechts betrieben werden. Eine Anstalt des öffentlichen Rechts ist als eine juristische Person ein selbstständiger Verwaltungsträger mit Rechten und Pflichten.[271] Die Rechtsverhältnisse einer Anstalt des öffentlichen Rechts regelt die Gemeinde durch die Satzung nach dem Verfassungs- und Verwaltungs-

266 Vgl. Scheytt 2005, S. 130.
267 Vgl. ebd.; Burghardt 2012, S. 248.
268 Vgl. Dincher u. a. 2010, S. 37.
269 Vgl. Burghardt 2012, S. 248.
270 Vgl. Scheytt 2005, S. 131.
271 In Abgrenzung zu selbstständigen Anstalten des öffentlichen Rechts gibt es auch nichtrechtsfähige Anstalten des öffentlichen Rechts. Diese bilden organisatorisch selbstständige Einheiten und sind rechtlich Teil einer juristischen Person, zumeist einer Gebietskörperschaft. Beispielsweise sind Schulen in der Regel unselbständige Einrichtungen der Kreise. Siehe Dincher u. a. 2010, S. 36.

recht. Anstalten werden per Landesorganisationsgesetz gegründet, neu gestaltet oder aufgelöst. Durch das Errichtungsgesetz werden nicht nur der Verwaltungsrat, der unter anderem die Geschäftsführung überwacht, sondern auch der Vorstand als Geschäftsführungs- und Vertretungsorgan bestimmt. Es definiert auch die Handlungsfähigkeit und die Verantwortungsabgrenzung des Leiters der Anstalt. Anstalten dienen konkreten öffentlichen Zwecken. Im Zusammenhang mit öffentlichen Museen handelt es sich um kulturelle Tätigkeiten. Kennzeichnend für Anstalten des öffentlichen Rechts ist die Erfüllung von traditionellen Aufgaben, die im öffentlichen Interesse sind, der Allgemeinheit dienen und keine wirtschaftlichen Zwecke verfolgen. Diese Organisationsform hat keine Mitglieder, sondern Benutzer.[272]

Die Anstalt des öffentlichen Rechts erfährt durch ihre Rechtsfähigkeit ein hohes Maß an organisatorischer Binnenflexbilität. Die Organisationsform erlaubt eine gewisse Gestaltungsfreiheit, die innere Organisation an gewünschte Leistungsstrukturen anzupassen. Die Anstalt verfügt über einen besonders organisierten Bestand an Personen und Sachmitteln, die von einem öffentlichen Träger zur Wahrnehmung der öffentlichen Aufgaben geschaffen werden. Eine haushaltsrechtliche Verselbstständigung erfahren diese Organisationsformen durch ihren eigenen Buchungskreislauf und entsprechender kaufmännischen Buchführung. Aufgrund dieser Aspekte stellt die Anstalt des öffentlichen Rechts für staatlich finanzierter und staatlich zu steuernde Museumsbetriebe einen idealen Rahmen dar.[273]

In der deutschen Museumslandschaft werden nur wenige Museumsbetriebe in Form einer rechtsfähigen Anstalt des öffentlichen Rechts geführt. Zwei Museen sind für diese Organisationsform beispielhaft. Zum einen verwaltet sich das *Deutsche Museum* im Rahmen seiner Satzung selbst und steht unter dem Schutz und der Aufsicht der Bayerischen Staatsregierung.[274] Zum anderen wird das *Staatliche Museum Schwerin – Kunstsammlung, Schlösser und Gärten* in Form einer Anstalt des öffentlichen Rechts geführt. Es vereint die Neue und Alte Galerie sowie drei Schlösser. Das Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur des Landes Mecklenburg-Vorpommern ist die zuständige Aufsichtsbehörde.[275]

Ein Museumsbetrieb in Form einer Anstalt des öffentlichen Rechts zählt zur mittelbaren Staatsverwaltung und wird von der öffentlichen Hand beeinflusst und kontrolliert. Als Anstaltsleiter stellt es organisationspsychologisch eine Heraus-

272 Vgl. Schneidewind 2004, S. 164 f.; Betzler u. Brägger 2010, S. 23; Dincher u. a. 2010, S. 36.
273 Vgl. Rawert 2002, S. 61.
274 Vgl. Deutsches Museum 2014.
275 Vgl. Staatliches Museum Schwerin 2014.

forderung dar, sich mit der staatsnahen Kultureinrichtung zu identifizieren und flexibel zu handeln. Da der Begriff der Anstalt im öffentlichen Bewusstsein negativ belegt ist, wird es als schwierig angesehen, Drittmittel zu akquirieren und eine Identifikation der Museumsmitarbeiter zu erreichen. Auch mögliche Kooperationspartner scheinen derartige Museumsbetriebe in einer unattraktiven Organisationsform und in einem anonymen Staatssektor wahrzunehmen.[276] Hingegen sollte es in der heutigen Zeit ein Ziel sein, dass sich Mitarbeiter, Besucher und mögliche Partner mit einem positiven Image eines öffentlichen Museums identifizieren können. Diese beeinflussenden Aspekte lenken den Blick auf eine Veränderung in Richtung moderner und kooperationsfähiger Rechtsformen. Diese sind Inhalt des folgenden Unterkapitels.

Die öffentlich-rechtliche Stiftung

Die Rechtsform einer öffentlich-rechtlichen Stiftung wird seit Mitte der 1990er Jahren zur Trägerschaft von öffentlichen Museen in Deutschland herangezogen.

Als Träger von Museumseinrichtungen können öffentlich-rechtliche Stiftungen durch einzelne Regelungen in den Landesstiftungsgesetzen und aufgrund eines Gesetzes errichtet werden.[277] In Nordrhein-Westfalen werden Stiftungen des öffentlichen Rechts gemäß §§ 21, 18-20 NRW LOG errichtet. Die Stiftung des öffentlichen Rechts basiert danach auf einem Stiftungsakt und ist als eine aufgrund öffentlichen Rechts errichtete Verwaltungseinheit mit einer eigenen Rechtspersönlichkeit. Sie ist zudem mit einem Kapital- oder Sachbestand ausgestattet und übernimmt Aufgaben der öffentlichen Verwaltung.[278]

Die Bezeichnung *Stiftung* ist rechtlich nicht geschützt. Grundsätzlich gilt jedoch für die öffentlich-rechtliche als auch für die privatrechtliche Stiftung dieselbe Definition.[279] Nach der rechtswissenschaftlichen Definition ist eine Stiftung durch drei Wesensmerkmale gekennzeichnet: Eigenorganisation, Vermögen und Zwecksetzung. Charakteristisch ist für diese Stiftungsart ein individuelles, in sich abgeschlossenes und selbsttragendes Rechtsgebilde.

Durch die Rechtsform einer öffentlich-rechtlichen Stiftung erfahren die öffentlichen Museen eine Erhaltungssicherheit und Stabilität. Die interne Orga-

276 Vgl. Rawert 2002, S. 61; Burghardt 2012, S. 249.
277 Vgl. Lynen 2013a, S. 132; Scheytt 2005, S. 139.
278 Vgl. Ellenberger 2013, Vorb 5 v § 80; Lynen 2013a, S. 129 f..
279 Vgl. Kilian 2003, S. 25; Strachwitz 2004a, S. 43.
Es kann Institutionen geben, die die Bezeichnung als Stiftung bewusst oder unbewusst falsch verwenden und im Namen tragen, um gefördert zu werden, jedoch nicht der Stiftungsdefinition, sondern eher der eines Vereins entsprechen.

nisationsstruktur einer Stiftung ist flexibel. Nach dem Landesrecht wird nur ein einziges Organ – der Vorstand – für das Bestehen einer Stiftung vorausgesetzt. Der Staat kann die Steuerfunktionen idealtypisch nur über die einmalige Festlegung der Stiftungsverfassung, in diesem Sinne des Stiftungszweckes und der Organstruktur, erhalten. Somit ist die staatliche Aufsicht über die einmal errichtete, rechtsfähige Stiftung eine reine Rechtsaufsicht.[280]

Der Stiftungsakt als Organisationsstatus und die Stiftungssatzung geben vor, welche Organe für die Stiftung handeln. So muss jede Stiftung einen Vorstand vorweisen, dem normativ durch das Stiftungserrichtungsgesetz und die Stiftungsverfassung Handlungskompetenzen eingeräumt werden. Wenn es nicht anders in der Stiftungssatzung normiert ist, hat der Stiftungsvorstand die umfassende Handlungsbefugnis.[281] Das Stiftungsgesetz und die Stiftungsverfassung behalten sich vor, Stiftungsorgane zu besetzen und diesen bestimmte Kompetenzen einzuräumen. Stiftungserrichtungsgesetze sehen Kuratorien vor, denen der Stifter angehört. Dadurch kann mittelbar Einfluss auf die Stiftung genommen werden. Inwieweit der Museumsleitung als Stiftungsleitung eine Handlungsfähigkeit eingeräumt wird, hängt somit davon ab, ob die Kuratorien und Stiftungsräte Kontrollorgane sind. Zudem ist fraglich, ob dem Museumsdirektor Leitungs- und exekutive Kompetenzen übertragen werden.[282]

Seit der deutschen Einheit hat die Zahl der Stiftungen auf Bundesebene deutlich zugenommen. Als ein Vorteil einer Stiftung wird ihre Ausstrahlung und der verbundene öffentliche *good will* gesehen. Stiftungen stehen für ein modernes, demokratisch und gewandeltes Deutschland. Die öffentlich-rechtlichen Stiftungen strahlen einen weltoffenen und entstaatlichen Staat in besonderem Maße aus. Aus verfassungsrechtlicher Sicht stellen die Stiftungen die Vor- und Nachteile der bundesstaatlichen Ordnung eines kooperativen Föderalismus heraus. Die Kooperationen von Staat und Gesellschaft lässt gemeinschaftliche Strukturen entstehen. Stiftungen gelten generell als flexibel und gut einsetzbar für staatliche Organisationsstrukturen.[283] Vorteilhaft sind die Verlässlichkeit und höhere Autonomie. Diese Vorteile können zukünftig insbesondere durch Verpflichtungsermächtigungen, Zielvereinbarungen und durch das Herauslösen aus der Verwaltung erreicht werden.[284]

280 Vgl. Rawert 2002, S. 57; Willert 2004, S. 248.
Beispielhaft dafür ist die Dachstiftung Preußischer Kulturbesitz, siehe Fn. 296.
281 Vgl. Willert 2003, S. 153.
282 Vgl. a.a.O., S. 156.
283 Vgl. Kilian 2003, S. 50 f..
284 Vgl. Gerlach-March 2010, S. 24.

Grundsätzlich muss bei jeder Stiftung ein Stiftungsvermögen vorhanden sein. Auch eine geringe Summe im Sinne eines symbolischen Vermögens kann als ausreichend erachtet werden. Prinzipiell ist das Stiftungsvermögen das fundamentale Elemente einer Stiftung, welches an den Stiftungszweck gebunden ist. Der Ertrag ist zur Erfüllung des Stiftungszweckes einzusetzen. Allerdings verfügen in der Regel öffentlich-rechtliche Museumsstiftungen über kein eigenes Kapitalvermögen. Vielmehr besteht das Stiftungsvermögen aus Grundstücken, Gebäuden und Sammlungsbeständen. Dieses Vermögen wirft keine Erträge ab, sondern ist selbst aufgrund der Unterhaltskosten finanzierungsintensiv.[285]

Darüber hinaus überträgt die öffentliche Hand öffentlich-rechtlichen Museumsstiftungen kein unantastbares Kapitalvermögen, welches für die Erfüllung von Stiftungszwecken ausreichend wäre.[286] Aus diesen Gründen erhalten die Museumsstiftungen regelmäßig Zuwendungen[287] nach Maßgaben des öffentlichen Haushaltsplans. Sie werden daher als *Zuwendungsstiftungen* bezeichnet. Konsequenterweise führt dies zu einer finanziellen Abhängigkeit von den öffentlichen Zuschussgebern. Öffentlich-rechtliche Museumsstiftungen werden meist zu 90% von dem Zentralhaushalt und den zu leistenden *jährlichen* Zuwendungen finanziert. Sofern satzungsmäßig Drittmittel wie Spenden und Zustiftungen zugestanden und eigene Einnahmen erzielt werden, machen diese nur wenige Prozente der Jahresetats aus.[288] Diese jährlichen Zuwendungen hängen zudem von politischen Dispositionen ab, wodurch die angestrebte Freiheit und Selbständigkeit der öffentlich-rechtlichen Stiftung nicht mehr gewährleistet werden kann.[289]

Folglich stellt sich die Fragen, inwieweit die Bezeichnung einer materiellen Stiftung dann noch korrekt ist. Das Wesensmerkmal für eine Stiftung ist, mit einem Stiftungsvermögen ausgestattet zu sein.[290] Bei dieser Form der Trägerstiftungen von Museen wird gerade nicht der Stiftungszweck mit Erträgen aus einem Geldvermögen erfüllt. Vielmehr wird das Stiftungsvermögen direkt zur Zweckerreichung eingesetzt. Daher ist ein Museum in dieser Form auf Zuwendungen angewiesen und ähnelt zunehmend mehr der Organisationsform einer Anstalt des öffentlichen Rechts. Dieser Mangel lässt sich reduzieren, wenn eine Stiftung nicht nur mit Kulturgütern, sondern auch mit ausreichenden Finanzvermögen ausgestat-

285 Vgl. Schulte u. Fiedler 2002, S. 23.
286 Vgl. Gerlach-March 2010, S. 24.
287 Auf den Begriff der Zuwendung wird im Kapitel 3.4.1 detailliert eingegangen.
288 Die verschiedenen Einnahmequellen werden im Kapitel 3.4.2 sowie im Kapitel 3.5.3 thematisiert.
289 Vgl. Kilian 2003, S. 67 f.; Willert 2003, S. 158.
290 Vgl. Schulte u. Fiedler 2002, S. 23; Kilian 2003, S. 51.

tet wäre.[291] Bleiben Stiftungen von laufenden staatlichen Zuwendungen und damit vom Haushaltsrecht und Haushaltsbeschränkungen abhängig, so lassen sich diese sogar als *unechte Stiftungen* bezeichnen.[292] Je eher Stiftungen über einen ausreichenden Kapitalstock verfügen und ihre Zwecke möglichst frei von laufenden Zuwendungen erfüllen können, desto unabhängiger sind sie.[293] Denn insbesondere die Unabhängigkeit von Zuwendungen hebt die inhaltliche Eigenständigkeit als Charakteristikum einer Stiftung hervor.

Jedoch liegt der Zweck einer öffentlich-rechtlichen Stiftung als Organisationsform für ein öffentliches Museum nicht primär nur darin, Erträge aus dem Kapitalvermögen zu erhalten. Im Fokus steht die Gewährung des unmittelbaren Gebrauchs des gestifteten Sachvermögens. Der Stiftungszweck muss auf Dauer angelegt sein. In dem Moment, in dem einer öffentlich-rechtlichen Stiftung eine staatliche museale Sammlung als Vermögensposition übertragen wird, erfüllt sich der Stiftungszweck. Denn die Organisationsform der Stiftung erfüllt durch ihr Dasein eine bedeutenden Bewahrungs-, Sicherstellungs- und Konservierungsaufgabe. Gleichzeitig wird dem Staat der Zugriff auf das Sammlungsgut entzogen. Eine Veräußerung ist in der Regel ausgeschlossen.[294] Somit erfährt diese Organisationsform für die öffentlichen Museen in Deutschland eine Art Bestandssicherung. Die Stiftung fängt die Sammlung auf und schenkt ihr Aufmerksamkeit, indem die musealen Kernaufgaben erfüllt werden. Der Stiftungszweck ist somit die Unterhaltung des Museums und der damit verbundenen Dienstleistung. Schließlich ist der kulturelle Auftrag zu erfüllen.[295] Beispielhaft dafür ist die *Dachstiftung Preußischer Kulturbesitz*.[296]

291 Vgl. Schulte u. Fiedler 2002, S. 30.

292 Vgl. Gerlach-March 2010, S. 24.

293 Vgl. Kilian 2003, S. 51.

294 Vgl. a.a.O., S. 48. Siehe zum Verkauf von Kunstwerken das Kapitel 3.5.2.

295 Vgl. ebd..

296 Unter dem Dach der Stiftung Preußischer Kulturbesitz befinden sich fünf Einrichtungen: die Staatlichen Museen zu Berlin, die Staatsbibliothek zu Berlin, das Geheime Staatsarchiv Preußischer Kulturbesitz, das Ibero-Amerikanische Institut und das Staatliche Institut für Musikforschung. Zu den Staatlichen Museen zu Berlin zählen 15 Sammlungen, die die kulturelle Entwicklung der Menschheit von den Anfängen bis in die Gegenwart dokumentieren. Im Kontext dieser Arbeit sind die verschiedenen Kunstsammlungen relevant. Kunstwerke des 20. Jahrhunderts bis in die 1960er Jahre sind in der Neuen Nationalgalerie zu sehen. Im Hamburger Bahnhof – Museum für Gegenwart – Berlin werden Kunstwerke der letzten Jahrzehnte bis heute präsentiert. Die Sammlung Berggruen, die durch den Privatsammler Heinz Berggruen zustande gekommen ist, befindet sich zudem im Besitz der Stiftung Preußischer Kulturbesitz. Vgl. Stiftung Preußischer Kulturbesitz 2013; Staatliche Museen zu Berlin 2013.

Zweifellos ist die Stiftung öffentlichen Rechts für öffentliche Museen eine erwägenswerte Organisationsform. Allerdings können Stiftungen nur dann erfolgreich arbeiten, wenn die ihnen gesetzlich zugesicherte Autonomie tatsächlich gewährleistet wird.[297]

3.3.2.2 Der Wandel vom Bürokratiemodell zum New Public Management

Moderne öffentliche Museumsbetriebe formulieren im Sinne der NPM Reformen übergeordnete Ziele. Diese stehen unter dem Einfluss starker Spannungsverhältnisse von Leistungssteigerung und Angebotserweiterung einerseits und der Wirtschaftlichkeit und Effizienzsteigerung andererseits.

In der Zeit zwischen Ende der 1960er und 1980er Jahren erweiterte der Staat seine Ressourcen in Bildung, Wissenschaft, Kunst und Kultur enorm. Zahlreiche Institutionen wurden errichtet, um dem Anspruch „*Kultur für alle*" gerecht zu werden. Das kulturelle Angebot wurde von staatlicher und privater Seite erweitert. Der Bürger sollte zunehmend mehr an der Gestaltung partizipieren. Mit der Erweiterung von Bildungsinstitutionen war auch eine Verrechtlichung und ein Aufbau von administrativen Strukturen verbunden. Zum Ende dieser Phase kam jedoch der Staat an seine Grenzen der Gestaltungs- und Ergänzungsmöglichkeiten. Denn in der Zeit der global ökonomischen Krise ergaben sich Finanzierungsengpässe der öffentlichen Haushalte. Der vorhandene kulturelle Reichtum galt zwar als wertvoll, aber gleichzeitig als kostenintensiv.[298]

Ferner erfahren Verwaltungsinstitutionen sowie insbesondere die öffentlichen Museumsbetriebe einen immer stärker werdenden internationalen Wettbewerbsdruck. Dieser erfordert letztlich eine effiziente und effektive Verwaltung.[299] Für öffentliche Institutionen und Kulturbetriebe galt das Ziel, mehr Autonomie und Selbstverwaltung zu erlangen, indem der Staat eine dezentrale Selbstgestaltungsmöglichkeit zulässt.

Ebenso spielt die allgemeine Unzufriedenheit der öffentlichen Leistungen eine Rolle. Diese ist unter anderem auf die steigende Erwartungshaltung der Bevölkerung gegenüber der öffentlichen Aufgaben zurückzuführen.[300] Gegenüber der anspruchsvollen Gesellschaft müssen sich der Staat und somit auch die öffentlichen Museumsbetriebe durch Leistungen rechtfertigen. Auch in der Binnenstruk-

297 Vgl. Strachwitz u. Schmäcke 2000, S. 132.
298 Vgl. Lynen 2013b, S. 57 f..
299 Vgl. Dincher u. a. 2010, S. 146.
300 Auf den Wandel und die Perspektiven der Museumsaufgaben wurde bereits in Kapitel 3.2.5 eingegangen.

tur eines Museumsbetriebes verlangen die Mitarbeiter nach eigenverantwortlichen Tätigkeitsbereichen. Durch diesen Selbstverwaltungsgedanken wird ein Wandel der verfestigten und bürokratischen Organisationsstrukturen hervorgerufen. Das Aufgabenvolumen öffentlicher Museumsbetriebe wächst stetig an, während die verfügbaren Ressourcen stagnieren bzw. abnehmen.[301] Konsequenterweise weitet sich die Schere zwischen Aufgaben- und Ausgabenvolumen sowie verfügbaren Ressourcen und Leistungsvolumen von Museumsbetrieben.[302]

Unter dem Wandel zum NPM lassen sich Reformstrategien verstehen, die stark von betriebswirtschaftlichen Interpretationen des Verwaltungshandelns geleitet sind. Es befasst sich mit der Modernisierung öffentlicher Institutionen und neuen Formen der öffentlichen Verwaltungsführung. Neu ist dabei die institutionelle Perspektive auf die Verwaltung und ihr Umfeld. Im Gegensatz zum traditionellen Bürokratiemodell geht es nicht um ein einheitliches Modell, sondern um eine Reformbewegung von Staat und Verwaltung. Kern dieser NPM Reform ist es, öffentliche Institutionen, wie öffentliche Museumsbetriebe, mehr Handlungsspielräume mit einem höheren Grad an Eigenverantwortung und Eigenständigkeit zu verschaffen. Die Reform bietet einen geeigneten Weg, den engen Zwängen des Haushaltsrechts und der Beamtenbesoldung bzw. der Vergütung nach den Bundes- und Landesentgelten zu entkommen.[303]

Im Vordergrund stehen dabei drei Aspekte, die systematisch erklärt werden: die Anerkennungswürdigkeit, die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit sowie die Etablierung von Steuerungsinstrumenten zur Selbstverwaltung der Institutionen bzw. Museumsbetriebe.

Anerkennungswürdigkeit

Die Anerkennungswürdigkeit eines Museumsbetriebes zielt auf ein gewandeltes, neues Funktions- und damit auch Rollenverständnis von Staat und Verwaltung ab. Nach dem modernen Verständnis der öffentlichen Verwaltung entwickelt sich das öffentliche Museum von einem Verwaltungsapparat hin zu einem Dienstleister. Die staatlichen Eigenproduktionen werden zunehmend abgebaut, indem Aufgaben auf den Markt verlagert werden. Dadurch wird die Zivilgesellschaft aktiviert, diese staatlichen Aufgaben zu übernehmen. Der Schwerpunkt liegt darauf, dass

301 Siehe dazu Kapitel 3.4.1, in dem der staatliche Finanzierungsanteil der öffentlichen Museen thematisiert wird.

302 Vgl. Föhl 2011, S. 34.

303 Vgl. Dincher u. a. 2010, S. 145.
Auf die Problematik des ökonomischen Dilemmas wird im Kapitel 3.4.3 eingegangen.

der Staat die als öffentlich angesehenen Aufgaben weiterhin übernimmt und gewährleistet, jedoch nicht notwendigerweise alleine erfüllt.[304] Die Übernahme von Verantwortung wird zunehmend zwischen dem Staat und denjenigen geteilt, die diese Aufgaben erfüllen. Verantwortung und Entscheidungsbefugnisse werden von denjenigen übernommen, die in diesem Kontext Kunst, Kultur und Wissenschaft zur Wirkung bringen.[305]

Dieses positive Verständnis für das NPM stärkt den Staat in seiner unverzichtbaren Funktion für die Gesellschaft. Zum Staat und seiner Verwaltung zählen weiterhin die Institutionen, wie öffentliche Museumsbetriebe, die mit der Gesellschaft verbunden sind.

Innerhalb der deutschen Museumslandschaft ist aufgrund von verfassungsrechtlichen Vorgaben bereits ein Wandel der öffentlich-rechtlichen Museumsbetrieben zu privatrechtlich organisierten juristischen Personen zu erkennen. Diese organisatorische Umwandlung darf allerdings nicht als *Privatisierung* oder sogar *Flucht ins Private* bezeichnet werden.[306] Denn durch eine organisatorische Veränderung ergibt sich ein neues Leitbild und ein Selbstverständnis der Kulturinstitution mit entscheidenden Verantwortlichkeiten. Mit einer privatrechtlichen Rechtsform befindet sich der Museumsbetrieb in dem Bereich des bürgerlichen Kulturengagements. Auf der Suche nach Alternativen der staatlichen Aufgabenerfüllung bieten sich Organisationsformen an, die zwischen dem Staat und dem Privatsektor vermitteln. Diese haben das Ziel, neue Wachstumsmöglichkeiten zu erschließen und individuelle Freiräume zu ermöglichen.[307] In der Regel ist ein zuständiger Minister in den Entscheidungsgremien wie einem Stiftungsrat oder eines (Vereins-)Vorstands vertreten und nimmt direkten Einfluss auf die Ausrichtung der Kulturinstitution. Dadurch ist der Museumsbetrieb weiter eng mit der Politik und der Verwaltung des Landes bzw. der Kommune verbunden.[308]

Ebenso gründen Museen Partnerschaften mit Dritten. Intensive Beziehungen entstehen zum Beispiel, wenn sich Kommunen und Private für eine gemeinsame Trägerschaft oder Finanzierung von Museen zusammenschließen. Dies kann auch in Form eines langfristig wirkenden Vertragsverhältnisses in Form von Public Private Partnership Modellen (PPP) geschehen.[309] Ebenso können mehrere Körperschaften Museumseinrichtungen tragen – im Sinne von öffentlich-rechtlichen

304 Vgl. Dincher u. a. 2010, S. 150 f..
305 Vgl. Lynen 2013a, S. 102.
306 Vgl. a.a.O., S. 101.
307 Vgl. a.a.O., S. 113 f.; König 2008, S. 683.
308 Vgl. Zimmermann 2004a, S. 28.
309 Siehe dazu Ellenrieder u. Kiel 2006; Budäus 2006; Budäus 2001; Heinze 2008, S. 64 ff..

Vereinbarungen oder Zweckverbänden. Ferner können dauerhafte Partnerschaften zwischen Kommunen und Fördervereinen oder Stiftungen gegründet werden.[310]

Die Schwierigkeiten liegen insbesondere im Mentalitätswechsel, den alle Mitarbeiter mitvollziehen müssen. Die verantwortlichen Stiftungsräte und Vorstände eines Unternehmens müssen sich darüber klar werden, dass sie nicht einem öffentlichen Dienstherren, sondern dem Gründungsauftrag eines Unternehmens oder einer Stiftung verantwortlich sind. Ein Museumsdirektor hat nicht die Interessen der Staatsbehörde, sondern die der Stiftung bzw. des Unternehmens zu vertreten.[311] Diese organisatorischen Umwandlungen zielen schließlich auf neue Kompetenzen und schlankere Strukturen ab, um den heutigen Anforderungen gerechter zu werden.[312]

Wettbewerbsfähigkeit

Mit der NPM Reform sind neue Rahmenbedingungen verbunden. Diese ermöglichen den öffentlichen Museumsbetrieben, ihre Aufgaben und Leistungen modern, effizient und schließlich wettbewerbsorientiert zu erbringen. In traditionellen Organisationsmodellen werden Museen von Regelmustern dominiert, die zum Teil auf rechtsstaatlichen und demokratischen Verfahren basieren. Da zunehmend die Aufgabenerfüllung der Museen von internationalen Marktsituationen mitbestimmt werden, sind die Museumsbetriebe einer Wettbewerbssituation ausgesetzt. Vordergründig sind in möglichst vielen Bereichen eines öffentlichen Museumsbetriebes marktähnliche Strukturen zu schaffen, um sich professionell als Dienstleister auf dem Freizeitmarkt zu positionieren. So versteht sich ein moderner Museumsbetrieb als ein Mitbewerber auf dem Diensleistungsmarkt und bietet seine Ausstellungsprodukte an. Diese Marktmechanismen führen innerhalb der Verwaltung letztlich zu der gewünschten Steigerung der Effizienz und Effektivität.[313]

Steuerungsinstrumente

Für die organisatorische Vorkehrungen von öffentlichen Verwaltungsinstitutionen sind gezielt operativ wirkende Steuerungsinstrumente entwickelt worden. Erfolgreiche Konzepte und Instrumente aus der Privatwirtschaft wurden zum Teil durch

310 Vgl. Scheytt 2005, S. 122.
311 Vgl. Strachwitz 2004b, S. 50.
312 Vgl. Schedler u. Proeller 2011, S. 56.
313 Vgl. a.a.O., S. 66; Dincher u. a. 2010, S. 146.
Siehe dazu Kapitel 3.2.5 und zur weiteren Vertiefung zum Thema Kulturmarketing Günter u. Hausmann 2012.

das Kulturmanagement im Hinblick auf die Kunstausübung und Maßnahmen im Museumswesen adaptiert. Die Management-Instrumente, die sich bei Dienstleistungsunternehmen bewährt haben, finden zunehmend in modernen öffentlichen Museumsbetrieben Anwendung.[314] Steuerungsinstrumente wurden eingeführt, damit die jeweiligen Träger der Museen bei zukünftigen Haushaltsentscheidungen die Entwicklungen, Leistungen und Wirkungen der Museumsbetriebe nachvollziehen können. Ebenso bieten diese eine Grundlage dafür, zukunftsbezogene und politische Entscheidungen zu treffen.[315]

Die Idee einer Zielvereinbarung wurde bereits erfolgreich umgesetzt und spiegelt die Leistungsvereinbarung zwischen der Institution und dem jeweiligen Träger wider. Mit diesem Steuerungsinstrument werden Erwartungen und Ziele schriftlich fixiert, die sich im Bereich des Wünschenswertem und Verbindlichkeiten befinden. Ferner bietet dieses Steuerungsinstrument die Möglichkeit, ausformulierten und operationalisierten Ziele einzuhalten und schließlich zu überprüfen.[316]

Für den effizienten und effektiven Einsatz von vorhandenen Ressourcen in einem Museumsbetrieb wurden die Kosten-Leistungsrechnung und das Controlling eingeführt. Mit der Einführung eines am kaufmännischen Rechnungswesen orientierten Systems werden Kosten und Leistungen sowie Vermögen und Schulden eines Museumsbetriebes erfasst. Durch die Budgetierung eines sogenannten Gesamtetats bzw. Globalhaushalts, können innerhalb eines Museumsbetriebes leistungsorientierte Mittel zugewiesen werden.[317] Pro Leistung bzw. Organisationseinheit wird ein Netto-Aufwand verbindlich rechtlich fixiert. Insbesondere ergibt sich auch durch die Übertragung von Haushaltsrechten ins Folgejahr und die gegenseitige Deckungsfähigkeit von Haushaltsstellen ein effizientes Arbeiten. Vorteilhaft ist die größere Flexibilität, die gesteigerte Motivation und Übernahme von Verantwortung.[318] Die öffentlichen Kulturaufgaben müssen in einem Wettbewerb zu den anderen Kulturinstitutionen wirksam erfüllt werden. Im Zusammenhang mit diesen Kosten und Leistungen wird das wirtschaftliche Handeln eines Museumsbetriebes gefördert. Kultureinrichtungen können höhere Aufwendungen durch Sammlungsankäufe oder kostenintensive Ausstellungen tätigen, sofern sie diese über zusätzliche Einnahmen wie Sponsoring und Fundraising akquirieren.[319]

314 Vgl. Föhl 2011, S. 35; Schedler u. Proeller 2011, S. 58; siehe auch Hausmann 2001.
315 Vgl. Lynen 2013a, S. 103; Schedler u. Proeller 2011, S. 77 f..
316 Vgl. Lynen 2012b, S. 599; Schedler u. Proeller 2011, S. 58.
317 Vgl. Dincher u. a. 2010, S. 151.
318 Vgl. Schedler u. Proeller 2011, S. 177 f..
319 Auf die Akquise von Drittmitteln, die für den Ankauf von zeitgenössischer Kunst eingesetzt werden, wird im folgenden Kapitel 3.5.3 explizit eingegangen.

Die Zuweisung eines Globalbudgets ist mit der Leistungsvereinbarung eng verbunden. Diese bezieht sich auf die kulturpolitisch vorgegebenen Leistungsziele und die dafür verfügbaren Ressourcen.[320]

Allerdings ist dieses leistungsbezogene Finanzierungsverfahren aus Sicht der Autorin kritisch zu betrachten. Dieses Verfahren fördert und *belohnt* insbesondere die kulturellen Projekte und Museumseinrichtungen, die ein klares Profil ausstrahlen und erfolgreich Eigeneinnahmen durch hohe Besucherzahlen und Drittmittel vorweisen. Die leistungsabhängige Zuweisung von Ressourcen zielt darauf ab, einen wettbewerblichen Anreiz zu schaffen. So werden Aufgabenerfüllungen, Leistungen und Innovationen öffentlicher Museumsbetriebe finanziell belohnt. Geringer Erfolg wird finanziell sanktioniert. Je präziser ein Museumsprofil ist und je erfolgreicher ein Museumsbetrieb seinen eigenen Finanzierungsanteil durch eigene Einnahmen und Drittmittel erhöht, desto wahrscheinlicher ist es, staatliche Finanzmittel in Verbindung mit einer Leistungsvereinbarung zu erhalten. Dementsprechend werden durch diese leistungsorientierte Mittelzuweisung die Museumsbetriebe unterstützt, die bereits finanziell effizient und effektiv arbeiten.[321]

Im Rahmen der Evaluierung und des Controllings werden die erbrachten Leistungen und Ausstellungen unter den Aspekten der Wirkung und Effektivität berücksichtigt. Das moderne Museum orientiert sich an Wirkungen, wie dem Marketingerfolg anhand von Besucherzahlen und Medienressonanz. Die staatliche Aufgabenwahrnehmung ist erst dann erfüllt, wenn die gewünschte Wirkung auch erreicht ist. Eine viel diskutierte Frage ist, inwieweit die Besucherzahl eine Leistungserfüllung darstellt. Eine hohe Besucherzahl spricht zunächst für hohe Eigeneinnahmen, doch bedeutet dies noch lange nicht, dass es sich um eine qualitätsvolle Kunstausstellung handelt. Eine Besucherbefragung wäre in diesem Fall sinnvoll. Diese kann beispielsweise Informationen liefern, ob eine Ausstellung verschiedene Zielgruppen qualitätsvoll anspricht. Verschiedene Maßnahmen im Bereich des Kulturmarketings wurden zur Überprüfung der Ziele eingeführt. Eine ausführliche Darstellung dieser Teilbereiche eines modernen Museumsbetriebes ginge an dieser Stelle zu weit.[322]

Letztlich erreichen die öffentlichen Museumsinstitutionen durch NPM Reformen mehr und mehr die gewünschte Eigenständigkeit und Eigenverantwortung. Moderne Museumsbetriebe verstehen sich als kundenorientierter Dienstleister auf dem Kultur- und Freizeitmarkt. Orientiert am Markt und ihren Wettbewer-

320 Vgl. Schedler u. Proeller 2011, S. 179; Lynen 2013a, S. 102 f..

321 Siehe dazu Literatur zur Hochschulverwaltung Jaeger 2005; Fangmann u. Heise 2008.

322 Siehe zur weiteren Vertiefung dieser Teilbereiche die Autorenreihe Kunst- und Kulturmanagement: vgl. Günter u. Hausmann 2012; Gerlach-March 2010; Lynen 2013a; Hausmann 2001.

bern streben sie eine ziel- und ergebnisorientierte Steuerung durch Kosten- und Leistungsrechnung und Globalbudgets an. Durch neue Betriebskonzepte sowie strukturelle Absicherungen sollen Kulturangebote erhalten und weiterentwickelt werden.[323] Weiterhin werden die öffentlichen Museen ihre musealen Ziele auf Basis der Aufgabenzuweisung der öffentlichen Hand ausrichten. Moderne Museumsbetriebe konzentrieren sich darauf, vorhandene Mittel gezielt in den Aufbau und in die Bewahrung der Sammlung, in die Ausstellungstätigkeit und in die Forschung einzusetzen, um als öffentliche Bildungseinrichtung zukunftsfähig und attraktiv zu bleiben. In diesem Sinne stehen das Gemeinwohl und die kulturelle Daseinsvorsorge im Vordergrund. Weniger geht es um die Umsatzsteigerung eines öffentlichen Museumsbetriebes.[324]

3.3.2.3 Die privat-rechtlichen Organisationsformen

Museumsdirektoren von privatrechtlich geführten Museen tragen die Verantwortung für die vereinbarte Gesamtleitung. Einzelentscheidungen sind nicht mehr von Trägern abhängig. Somit zielen bei der Konzeption von modernen Museumsbetrieben die notwendigen Strukturänderungen auf eine größere Autonomie ab, die Entscheidungsspielräume und größere Verantwortungen für den Gesamtbetrieb zulassen.[325] Die Privatisierung eines öffentlichen Museums steht für die Auslagerung der Betriebsführung aus der allgemeinen Verwaltungsstruktur des Staates. Wie bereits verdeutlicht, befinden sich die öffentlichen Museumsbetriebe in privatrechtlicher Rechtsform im sogenannten Dritten Sektor, zwischen dem Staats- und Privatsektor. Die Staatsnähe wird insbesondere durch die zuständigen Minister in Gremien, Aufsichtsräten, Stiftungs- oder Vereinsvorständen der Museumsbetriebe aufrechterhalten.

Diese privat-rechtlichen Organisationsstrukturen repräsentieren zielorientierte Museumsbetriebe.[326] Je nach Schwerpunkt der Museumsinstitution bieten sich die Gesellschaft mit beschränkter Haftung, ein eingetragener Verein oder eine privatrechtliche Stiftung an. Diese Organisationsformen stellen Rahmenbedingungen, in der sich das museale Geschehen abspielt und Gestaltungsspielräume zugelassen sind. Für jedes Museum sollte eine individuelle Organisationsform ausgewählt werden, die den Ansprüchen des modernen Museumsbetriebes gerecht wird. Im Einzelfall sollte unter Abwägung der Vor- und Nachteile eine Lösung

323 Vgl. Lynen 2012b, S. 602; von Chlebowski 2008, S. 28; siehe auch Föhl 2011, S. 58 f..
324 Vgl. Lynen 2013b, S. 51.
325 Vgl. Burghardt 2012, S. 245.
326 Vgl. Strachwitz u. Schmäcke 2000, S. 127 f..

gefunden werden, die den Interessen und Wünschen der Beteiligten bestenfalls gerecht wird.[327]

An dieser Stelle können die Personengesellschaften, wie die BGB Gesellschaft, die offene Handelsgesellschaft (oHG) und Kommanditgesellschaft (KG), ausgeklammert werden. Da diese Formen keinen Status der Steuerbegünstigung im Sinne der Gemeinnützigkeit[328] nach §§ 51 ff. AO erhalten und diese in der Regel mit einer persönlichen Haftung verbunden sind, eignen sich diese nicht für Non-Profit Organisationen. Die Aktiengesellschaft (AG) lässt sich an dieser Stelle ebenso ausschließen, da diese Rechtsform überwiegend für die Aufnahme von Kapital auf einem offenen Aktienmarkt geeignet ist.[329]

Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)

Im Rahmen der Verwirklichung des NPM erfährt die privatrechtliche Rechtsform der Gesellschaft mit beschränkter Haftung besondere Bedeutung. Nach § 1 GmbHG kann eine GmbH nach jedem rechtlich zulässigen Zweck gegründet werden. Somit kann auch eine GmbH in der Kulturbranche gegründet werden.[330]

Die GmbH ist eine privatrechtliche Rechtsform des Handelsrechts und rechtsfähige Kapitalgesellschaft. Ein Museumsbetrieb wird in Form einer GmbH selbstständig getrennt von ihrem Träger geführt (Trennungsmodell). Die Gesellschafter können natürliche oder juristische Personen des privaten und öffentlichen Rechts sein.[331] Beteiligt sind die Gesellschafter ohne persönliche Haftung mit Stammeinlagen, die mindestens 25 Tsd. Euro betragen. Die Rechtsgrundlagen für eine GmbH Gründung im kulturellen Bereich befinden sich im GmbHG, im HGB und im BGB sowie im landesspezifischen Kommunalrecht. Basis einer jeden GmbH ist der notarielle Gesellschaftsvertrag. Dieser beinhaltet nach § 3 GmbHG den Firmennamen, den Sitz der Gesellschaft, den Gegenstand des Unternehmens, die Höhe des Stammkapitals und die Übernahme der Stammeinlagen. Auch bei einer GmbH ist es möglich, dass das Stammkapital aus Sachvermögen wie Grundstücke, Gebäude oder Sammlungsgegenständen besteht.[332]

Als juristische Person kann die GmbH durch ihre zwei Organe – den Geschäftsführer und die Gesellschafterversammlung – agieren. Nach außen hat der

327 Vgl. Strachwitz u. Schmäcke 2000, S. 127; Schneidewind 2004, S. 159; Mercker u. Mues 2004, S. 119.
328 Auf den Aspekt der Gemeinnützigkeit wird im folgenden Kapitel 3.3.2.4 explizit eingegangen.
329 Vgl. Rawert 2002, S. 51.
330 Vgl. Scheytt 2005, S. 147.
331 Vgl. Strachwitz u. Schmäcke 2000, S. 128 f..
332 Vgl. Scheytt 2005, S. 147 f..

Geschäftsführer eine unbeschränkte Vertretungsmacht. Die Geschäftsführung kann zum Beispiel, wie im Fall von Museumsbetrieben üblich, in zwei Aufgabengebiete aufgeteilt werden: in den Bereich der Kunst und in den Bereich der Finanzen. Die Geschäftsführung, die durch die Gesellschafterversammlung eingesetzt und abberufen wird, hat die Aufgaben des laufenden Museumsbetriebes zu erledigen. Das relativ flexible GmbH-Recht lässt stark abweichende Regelungen zu, von wenig Selbständigkeit zur völligen Eigenständigkeit der Geschäftsführung. Der Maßstab richtet sich an den von den Gesellschaftern gewünschten Grad an Einwirkungsmöglichkeiten bzw. Selbständigkeit des Museumsbetriebes. Die Gesellschafterversammlung kann Kontrollaufgaben, wie unter anderem die Feststellung des Jahresberichtes, die Genehmigung des Geschäftsberichtes, die Beschlussfassung über die Verwendung des Ergebnisses und die Wahl der Geschäftsführung bestimmen.[333] Ferner wird für einen Museumsbetrieb ein Aufsichtsrat berufen. Dieser ist nach Vorschriften zur GmbH erst bei einer Mitarbeiterzahl von 500 zwingend. Zur Sicherung des Einflusses der Kommune und der Beteiligung von Kommunalpolitikern ist die Bildung eines Aufsichtsrates sinnvoll. Die Gesellschafter benennen den Aufsichtsrat in der Satzung. Der Aufsichtsrat überwacht und berät die Geschäftsführung. Er besitzt ein umfassendes Informationsrecht. Um Konflikten des privatrechtlich geführten öffentlichen Museums mit der öffentlichen Hand entgegenzuwirken, können Zielvorgaben bzw. Zweckbestimmungen im Gesellschaftsvertrag definiert werden. Ausreichende Einfluss- und Kontrollmöglichkeiten sollten stets auf das im öffentlichen Auftrag handelnde Museum durch die öffentliche Hand vorhanden sein. Bei entsprechender Fassung ihres Zweckes im Gesellschaftsvertrag kann die GmbH auch als eine gemeinnützige GmbH (gGmbH) mit entsprechender Steuerbefreiung gegründet werden.[334]

Ein gesamter Museumsbetrieb kann durch eine GmbH geführt werden. In diesem Fall kann eine GmbH Eigentümerin oder auch Betreiberin eines Museums sein. Sie kann für die wirtschaftlichen Aktivitäten eines Museums ein praktikables Organisationsmodell darstellen. So kann es zudem vorteilhaft sein, bestimmte kommerzielle Bereiche von dem gemeinnützigen Bereich zu trennen, um damit größere Handlungsfreiheiten und Entscheidungsfreiheiten zu erreichen. Steuerbegünstigte Teile wie Eintrittskartenverkauf lassen sich von dem steuerpflichtigen Teil der Betriebsführung abgrenzen. Dadurch können Betriebskosten reduziert und die Einnahmesituation verbessert werden. Die Steuerpflichtigkeit der GmbH wird oftmals als ein Problem für ein optimales Organisationsmodell eines Museums gesehen. Dabei ist es von entscheidender Bedeutung, dass nur der festgestell-

333 Vgl. Scheytt 2005, S. 149.
334 Vgl. ebd.; Mercker u. Mues 2004, S. 115; Willert 2003, S. 175.

te Gewinn versteuert werden muss. So wird ein Museum als GmbH nur geringe Gewinne erwirtschaften und demnach nur geringe Steuern abführen.[335]

Besondere Vorteile bietet die GmbH hinsichtlich der Bindung von privaten Partnern. Mit Hilfe dieser Rechtsform lässt sich ein *Kulturkonzern* aufbauen.[336] So bietet sich die GmbH als ein Trägerschaftsinstrument für PPP Modelle an. Diese PPP Konstruktionen basieren auf Ein- oder Mehrpersonen Gesellschaften, die aus einem gemischten Kreis von staatlichen und privaten Gründern errichtet werden können. Die GmbH ist gerade für die Arten von PPP Konstruktionen interessant, in denen der Staat mit einer bekannten Anzahl von privaten Investoren kooperieren möchte.[337]

Es lässt sich feststellen, dass die Identifikation der Mitarbeiter mit einem selbständig agierenden Kulturbetrieb sehr hoch ist. Charakteristisch ist für die GmbH das Kostenbewusstsein sowie die Orientierung an Effektivität und Effizienz.

Der eingetragene Verein

Der eingetragene Verein (e.V.) ist eine Personengesellschaft und typische Rechtsform für die Trägerschaft von Kultureinrichtungen. In Abgrenzung dazu wird diese Organisationsform oftmals auch als Förderungsinstrument einer Kulturinstitution im Sinne eines Förder- und Freundeskreises gewählt. Dieses Förderungsinstrument wird im Folgenden detailliert besprochen.[338] Diese Organisationsform ist insbesondere durch ein bürgerschaftliches Engagement gekennzeichnet. Häufig werden mit einem Verein Institutionen in Verbindung gebracht, die durch eine Bürgerinitiative angestoßen wurden. Beispielhaft sind Kunstvereine oder Museen, die getrennt vom Staat im dritten Sektor angesiedelt sind.[339]

Der Verein versteht sich als eine auf Dauer angelegte körperschaftliche Vereinigung von natürlichen oder juristischen Personen. Unter einem Gesamtnamen verfolgen sie einen bestimmten gemeinsamen Zweck. Das Vereinsrecht gemäß §§ 21 ff. BGB erfordert einen Gründungsakt, der den Beschluss der Gründung und die Vereinssatzung vorweist. Für die Eintragung im Vereinsregister sind sieben Gründungsmitglieder erforderlich. Der Verein muss auf Dauer aus mindestens drei Mitgliedern bestehen, um die Rechtsfähigkeit des Vereins nicht zu verlieren. In

335 Vgl. Strachwitz u. Schmäcke 2000, S. 128 f..
336 Vgl. Scheytt 2005, S. 151.
337 Vgl. Rawert 2002, S. 56; Mercker u. Mues 2004, S. 115. Siehe zur weiteren Vertiefung von PPP Konstruktionen Ellenrieder u. Kiel 2006; Budäus 2006; Budäus 2001.
338 Siehe folgendes Kapitel 3.5.3.3.
339 Vgl. Scheytt 2005, S. 143.

der Satzung werden der Name und der Vereinszweck normiert. Letztgenanntes ist für die Anerkennung der Gemeinnützigkeit relevant.[340]

Im Rechtsverkehr wird der Verein von seinem Vorstand vertreten.[341] In der Regel haben größere Vereine auch einen hauptamtlichen Geschäftsführer. Wird ein Verein von einer Kommune errichtet, hat die Kommune darauf zu achten, dass bei den wesentlichen Entscheidungen des Vereins und der Arbeit die öffentlich-rechtliche Bindung berücksichtigt wird. Dies kann bereits in der Formulierung der Satzung verankert werden. In der Satzung kann sich die Kommune besondere Rechte sichern. Beispielsweise kann verlangt werden, dass im Vorstand ein *geborenes* Vorstandsmitglied vorhanden ist.[342]

Das oberste Organ des Vereins ist die Mitgliederversammlung, die nach dem demokratischen Prinzip bestimmt ist. Die starke Stellung dieses Organs ist bei der Willensbildung zur Führung und Steuerung des Kulturbetriebes zu berücksichtigen. Die Mitgliederversammlung hat die Kompetenz, dem Vorstand Weisungen zu erteilen.[343] Gleichzeitig kann die Mitgliederversammlung bei einer gewissen Größe eine effektive Führung erschweren, wenn nach der Satzung der Vorstand und die Geschäftsführung keine besonderen Kompetenzen inne haben.[344] Problematisch kann es werden, wenn die demokratische Basis des Vereins Entscheidungsprozesse verzögert oder sogar unmöglich macht. Daher ist die Mitgliederversammlung als höchstes Organ des Vereins deshalb als Instrument zur Entscheidungsfindung innerhalb eines Museumsbetriebes eher ungeeignet. Grundsatzentscheidungen können durch mögliche Uneinigkeit verschleppt und kompliziert werden.[345] Alternativ kann die Vereinssatzung auch weitere Gremien wie Kuratorien oder Beiräte bestimmen.[346]

Für einen Verein stellen die Mitgliedsbeiträge die Haupteinnahmen dar. Weitere Einnahmen sind durch Zuschüsse und Drittmittel zu akquirieren.[347] Da ein Idealverein nur sekundär wirtschaftliche Zwecke verfolgt, sind finanzielle Mittel einer zeitnahen Mittelverwendung unterworfen. Das hat zur Folge, dass Vereine zwar betriebsnotwendiges Vermögen halten können, jedoch keine Rücklagen für ein einnahmeschwaches Jahr bilden dürfen. So ist der Verein bei der Rück-

340 Vgl. Ellenberger 2013, § 21 Rn 11; Mercker u. Mues 2004, S. 114; Rawert 2002, S. 53; Scheytt 2005, S. 144.
341 Vgl. Ellenberger 2013, § 26 Rn 2 f..
342 Vgl. Scheytt 2005, S. 145.
343 Vgl. Ellenberger 2013, § 32 Rn 1, 5; Strachwitz u. Schmäcke 2000, S. 129; Rawert 2002, S. 53.
344 Vgl. Scheytt 2005, S. 146.
345 Vgl. Strachwitz u. Schmäcke 2000, S. 130.
346 Vgl. Mercker u. Mues 2004, S. 115.
347 Vgl. Scheytt 2005, S. 145.

lagenbildung und letztlich auch beim Aufbau eines eigenen Kapitals stark eingeschränkt.[348] Diese Komplikationen lassen die Vereinsform für die Führung eines musealen Betriebes eher als ungeeignet erscheinen.[349] Empfehlenswert ist daher, die tatsächliche Betriebsführung durch eine Betriebsgesellschaft zu trennen. Der Verein könnte eine private Stiftung gründen, auf die das Gesamtvermögen und der Betrieb übertragen wird. Dabei kann sich der Verein entweder auflösen oder in einen Freundes- oder Förderverein umwandeln.[350]

In der deutschen Museumslandschaft stellt die *Bremer Kunsthalle* ein einzigartiges Beispiel für ein Einheitsmodell in Form einer Vereinsstruktur dar. Seit 1823 trägt der Verein die Bremer Kunsthalle und zählt über 8 Tsd. Mitglieder. In der 185-jährigen Geschichte bilden großzügige Stiftungen, private Spenden und Vermächtnisse sowie externe Zuwendungen der Stadt Bremen die Grundlage des traditionsreichen Hauses. Die Bremer Kunsthalle verfügt über eine Sammlung von herausragenden Gemälden und Skulpturen sowie einer der größten grafischen Bestände in Deutschland.[351]

Die Vorteile dieser Organisationsform liegen vor allem in der Möglichkeit der schnellen Gründung, für die kein Kapital erforderlich ist. Negativ ist, wie bereits angedeutet, dass sich der Verein in seinem Bestand und in der Erfüllung des Zweckes in einer starken Abhängigkeit von seinen Mitgliedern befindet.[352]

Die privatrechtliche Stiftung

Die privatrechtlichen Stiftung stellt zur Erfüllung der musealen Kernaufgaben sowie der Vermögensverwaltung auf der Grundlage eines langfristigen Kulturauftrages ein ideales Organisationsmodell dar.[353]

Eine Stiftung privaten Rechts wird durch einen erklärten Stifterwillen begründet. Der Stifterwillen steht im Vordergrund der Stiftung und bestimmt die Gesamtdauer ihrer Existenz. Bei der Stiftungsgründung wird in der Satzung der Name, Zweck, Sitz und die Organisation der Stiftung festgelegt. Ebenso wird die Stiftung mit einem ausreichenden Vermögen ausgestattet, um den Stiftungszweck dauerhaft zu erfüllen.[354] Die Leitlinien der Stiftungstätigkeit und die Grenzen für die Stiftungsgremien werden durch den Zweck, der allein durch den Stifterwillen

348 Vgl. Mercker u. Mues 2004, S. 115.
349 Vgl. Strachwitz u. Schmäcke 2000, S. 130.
350 Die besondere Stellung der Freundes- und Fördervereine wird in Kapitel 3.5.3.3 thematisiert.
351 Vgl. Kunsthalle Bremen 2013.
352 Vgl. Mercker u. Mues 2004, S. 114.
353 Vgl. Rawert 2002, S. 57 f..
354 Vgl. Strachwitz u. Schmäcke 2000, S. 131.

definiert wird, vorgegeben. Die Stiftungsorganisation, die Organe und die Besetzung haben eine gewisse Gestaltungsfreiheit. Vorgeschrieben sind der Vorstand, der die Stiftung nach außen vertritt und als Leitungsorgan fungiert, die Satzung und gegebenenfalls die Geschäftsführung. Ein kontrollierendes Kuratorium oder ein Stiftungsrat sind wie bei den öffentlich-rechtlichen Stiftungen freigestellt.[355]

Eine Stiftung privaten Rechts ist nach Gesetzen des bürgerlichen Rechts und nach Bestimmungen des Stiftungsgesetzes der Länder zu regeln. Nach § 80 BGB sind das Stiftungsgeschäft sowie die Anerkennung durch die zuständige Behörde des Landes für die Entstehung einer rechtsfähigen Stiftung erforderlich, in dem die Stiftung ihren Sitz haben soll. Die Anerkennung einer Stiftung stellt einen Verwaltungsakt dar, für den in der Regel laut der Stiftungsgesetzen der Länder der Minister zuständig ist; in einigen Ländern aber auch die Bezirksregierung.[356] Die Art der Entstehung unterscheidet die private Stiftung von einer öffentlich-rechtlichen Stiftung.[357]

Privatrechtliche Stiftungen unterliegen einer staatlichen Rechtsaufsicht, die die Einhaltung der Satzung und die Erfüllung des Stifterwillens überprüft. Jede Änderung der Satzung bedarf einer Genehmigung der Behörde. Änderungen des Stiftungszweckes sind nur in ganz bestimmten engen Grenzen möglich. So ist direkt zu Beginn auf die Ausgestaltung der Satzung besondere Sorgfalt zu verwenden. Wesentlich dabei ist, den Stiftungszweck mit einer größtmöglichen Flexibilität zu wahren, um den Stifterwillen auch in Zukunft umsetzen und gewährleisten zu können. Gerade für Museumsbetriebe, deren Schwerpunkt auf den musealen Kernaufgaben liegt, kann die auf Dauerhaftigkeit ausgelegte Rechtsform einer Stiftung die ideale Trägerform sein.[358]

Diese Mechanismen garantieren dem Stifter und möglichen Zustiftern, dass die eingesetzten Mittel in ihrem Sinne verwendet und erhalten werden. Das Stiftungsvermögen ist unantastbar. Aus den Erträgen dürfen nur Ausgaben dem Stiftungszweck entsprechend getätigt werden. Einkünfte, wie Spenden, Zustiftungen, Zuwendungen anderer Stiftungen oder des Staates sind zweckentsprechend und zeitnah im laufenden Geschäftsjahr oder im Folgejahr zu verwenden. Rücklagen und wirtschaftliche Betätigungen sind eingeschränkt erlaubt.[359] Zu einer ordnungsgemäßen Buchführung sind Stiftungen verpflichtet.[360]

355 Vgl. Gerlach-March 2010, S. 78.
356 Vgl. Ellenberger 2013, § 80 Rn 1,2.
357 Vgl. a.a.O., Vorb 3 v § 80.
358 Vgl. Mercker u. Mues 2004, S. 116.
359 Vgl. Gerlach-March 2010, S. 78.
360 Vgl. Strachwitz u. Schmäcke 2000, S. 131.

Das Stiftungsvermögen, welches aus Sachen und Rechten bestehen kann, wird vom Stifter gewidmet. Im Wesentlichen muss diese Vermögenssubstanz bewahrt und darf nicht durch die Erfüllung des Stiftungszweckes verbraucht werden. Erstrebenswert ist es daher, dass zwischen dem Stiftungszweck und der Vermögensausstattung ein angemessenes Verhältnis besteht. Nur mit ausreichenden Mitteln kann die dauernde und nachhaltige Erfüllung des Stiftungszwecks garantiert werden. Das Stiftungsrecht legt keine Mindesthöhe einer Vermögensausstattung fest. Vielmehr richtet sich der Finanzbedarf nach dem zu erfüllenden Stiftungszweck. Auch die Faktoren der Dauerhaftigkeit und Nachhaltigkeit werden in die Finanzkalkulation mit einbezogen.[361] Um aus den Erträgen einer Stiftung einen modernen Museumsbetrieb jährlich unterhalten zu können, sind die Anforderungen an das Stiftungskapital insbesondere in Zeiten der Finanzkrise hoch. Heutzutage agieren Stiftungen wie Anleger, da mittlerweile auch Stiftungen das gesamte Anlagespektrum mit allen Chancen und Risiken zur Verfügung steht. Insbesondere sind für Stiftungen Kapitalverluste katastrophal, da sich stiftungsaufsichtsrechtliche und gemeinnützigkeitsrechtliche Folgen daraus ergeben können.[362]

Wie bereits erwähnt, erhalten einige öffentlich-rechtliche und privatrechtliche Stiftungen Zuwendungen der öffentlichen Hand, um die Museumseinrichtung zu tragen. Diese Vereinbarungen verpflichten den Staat nur eingeschränkt, denn die Zuwendungen sind von jährlichen Haushaltsplanungen abhängig. Einen verbindlichen Rechtsanspruch auf Auszahlung der Zuwendungen hat eine Stiftung nicht. Im Extremfall kann es sich sogar um ein leeres Versprechen handeln. In der wissenschaftlichen und rechtspolitischen Debatte wird dieses Phänomen seit längerer Zeit kritisch beurteilt. Diese Abhängigkeit von laufenden Zuwendungen aus öffentlichen Haushalten entspricht nicht dem Prinzip der gewünschten Autonomie einer Stiftung. Eine Stiftung die ohne staatliche Zuschüsse nicht agieren kann, wird als eine *Mogelpackung* angesehen.[363]

Stiftungen privaten Rechts basieren in der Regel auf einem bürgerschaftlichen Engagement. Für Einrichtungen dieser Art gibt es zahlreiche Beispiele, die eine wichtige Facette einer pluralistischen Kulturlandschaft repräsentieren. Viele Stifter respektieren und sichern den Umgang mit der Stiftungsautonomie ab. Stiftungen sollen nicht allein individuellen Interessen dienen, sondern Freiraum für Kreativität und kulturelles Erbe bieten.[364] Die Gesellschaft nimmt Stiftungen als Vermögen wahr, deren Erträge einem bestimmten gemeinwohlorientierten Zweck

---

361 Vgl. Ellenberger 2013, §80, Rn 5; Ebling 2013, S. 531, Mercker u. Mues 2004, S. 117.
362 Zum Thema der Verwaltung von Stiftungsvermögen siehe Theuffel-Werhahn u. Siebert 2013.
363 Vgl. Rawert 2002, S. 58 f.; siehe auch Mercker u. Mues 2004, S. 117.
364 Vgl. Strachwitz 2004b, S. 50; Then 2004, S. 41.

zugute kommen. So genießt die Stiftung aufgrund des positiv belegten Begriffes ein hohes Ansehen. Die Stiftung des privaten Rechts stellt in diesem Kontext für private Mäzene und Zustifter spezielle Anreize dar.[365]

Ein besonderer Vorteil dieser Rechtsform für die Trägerschaft eines Museumsbetriebes besteht darin, langfristige Partnerschaften mit Privatpersonen, Unternehmen und Kommunen einzugehen.[366] Als Beispiele sind die *Stiftung Museum Kunstpalast* in Düsseldorf und die *Stiftung Schloss Moyland* zu nennen. Die erstgenannte Stiftung wurde als ein PPP Modell zwischen der Landeshauptstadt Düsseldorf und dem Energiekonzern E.ON gegründet.[367] Die zweitgenannte Stiftung besteht aus drei Stiftungspartnern, dem Land Nordrhein-Westfalen, das zur Finanzierung des Museums Schloss Moyland beiträgt, der Familie Steengracht, die das Schloss und die Parkanlage der Stiftung einbrachte sowie den Sammlern Franz Joseph und Hans van der Grinten, die eine Kunstsammlung und ein Beuys Archiv stifteten.[368]

In der Praxis haben sich bereits verschiedene Kombinationsformen der beschriebenen Rechtsformen als sinnvolle Lösungen ergeben. Eine privatrechtliche Stiftung kann als ein Träger des Vermögens einer Betriebsgesellschaft in Form einer GmbH oder gGmbH fungieren, der sie die Verwaltung und öffentliche Präsentation der Kunstsammlung überträgt. Zusätzlich kann diese Museumsstruktur durch einen Förderverein sinnvoll ergänzt werden, der sich auf das Akquirieren von Spenden fokussiert und Mitglieder für die inhaltliche Gestaltung des Museums einbindet.[369] Auf diese Weise kann ein Organisationsmodell alle drei Elemente durch individuell angepasste Strukturen miteinander verknüpfen. Im Einzelfall sollten maßgeschneiderte Konzepte und Kooperationen gefunden werden. Das ideale Organisationsmodell wäre für ein Museum eine autonome, stabile und dennoch flexible Struktur, die der Museumsinstitution ermöglicht, Inhalte optimal und besucherorientiert zu vermitteln.[370]

3.3.2.4 Der Aspekt der Gemeinnützigkeit

Unter bestimmten Voraussetzungen können die beschriebenen Rechtsformen die steuerlichen Vorteile der Gemeinnützigkeit in Anspruch nehmen. Gerade in der heutigen Zeit spielt es bei der Wahl einer Organisationsform eine Rolle, ob und in

365 Vgl. Strachwitz 2004a, S. 43; Rawert 2002, S. 58.
366 Vgl. Scheytt 2005, S. 138.
367 Vgl. Stiftung Museum Kunstpalast 2013.
368 Vgl. Museum Schloss Moyland 2013.
369 Siehe zum Thema des Fördervereins Kapitel 3.5.3.3.
370 Vgl. Strachwitz u. Schmäcke 2000, S. 133.

welcher Höhe ein Museumsbetrieb Spenden annehmen kann. Ebenso ist es relevant, ob Förderungen für gemeinnützige Zwecke in Anspruch genommen und in welchem Umfang die wirtschaftlichen Aktivitäten durch den Museumshop und die Gastronomie durchgeführt werden können. Allerdings sollten diese wirtschaftlichen Vorteile nicht vor dem grundlegenden inhaltlichen Ziel Priorität haben.[371]

Die Voraussetzung für die Anerkennung der Gemeinnützigkeit regelt das Steuerrecht sowie die entsprechende Abgabenordnung nach §§ 51 ff. AO. Empfehlenswert ist, bereits in den Satzungen der oben beschriebenen Organisationsformen die ausschließliche, unmittelbare und selbstlose Verfolgung des steuerbegünstigten Zwecks anzugeben. Anhand der Satzung kann geprüft werden, ob die Voraussetzung für eine Steuervergünstigung gegeben ist. Museumsbetriebe in privat- oder öffentlich-rechtlicher Rechtsform können gemeinnützig sein, wenn sie folgende Kriterien erfüllen. Laut § 52 AO verfolgt eine Körperschaft gemeinnützige Zwecke,

> *„wenn ihre Tätigkeit darauf gerichtet ist, die Allgemeinheit auf materiellem, geistigem oder sittlichem Gebiet selbstlos zu fördern."*

Konkretisierend wird in § 52 Abs. 2 AO Nr. 5 die Förderung von Kunst und Kultur als ein Zweck genannt, deren Verfolgung grundsätzlich geeignet ist, die Allgemeinheit zu fördern und damit gemeinnützig tätig zu sein.

Insbesondere führt der Status der Gemeinnützigkeit zu folgenden Vorteilen. Die Museumsbetriebe sind zur Entgegennahme von Spenden berechtigt. Dieser Anreiz kommt damit gemeinnützigen Museumsinstitutionen zugute. Für die Spender können sich steuerrechtliche Vorteile ergeben.[372] Zudem sind gemeinnützige Körperschaften von der Erbschaftsteuer und Schenkungsteuer grundsätzlich befreit. Für staatliche Zuwendungen oder öffentliche Förderungen wird der Status der Gemeinnützigkeit häufig als Bedingung verlangt.[373]

Ergänzend gilt die zeitnahe Mittelverwendung nach § 55 Abs. 1 Nr. 5 AO. Demnach sind gemeinnützige Körperschaften aufgefordert, alle ihnen zufließenden Mittel zeitnah für die Satzungszwecke zu verwenden. Bis spätestens im folgenden Wirtschaftsjahr sollten diese Gelder genutzt werden. Werden diese Mittel nicht zeitnah ausgegeben, so kann das Finanzamt eine Frist für die Verwendung festlegen oder sogar die Gemeinnützigkeit entziehen (§ 63 Abs. 4 AO). Dem Gebot der Selbstlosigkeit zur Folge hat eine gemeinnützige Körperschaft darauf zu achten, dass in erster Linie keine eigenwirtschaftlichen Interessen verfolgt wer-

371 Vgl. Strachwitz u. Schmäcke 2000, S. 128.

372 Auf die Form der Spende wird im Kapitel 3.5.3.2 detailliert eingegangen.

373 Vgl. Haibach 2012, S. 66; Thimm u. Sprengel 2004, S. 97.

den. Die Verfolgung wirtschaftlicher Interessen wird nicht per se ausgeschlossen. Jedoch darf die Tätigkeit eines wirtschaftlichen Geschäftsbetriebes nach § 64 AO, wie ein Museumshop oder Museumscafé, die Körperschaft nicht stören.[374]

3.4 Die Finanzierung öffentlicher Museen

Zunächst lässt sich betonen, dass prinzipiell in der Bundesrepublik Deutschland die gesamte Kulturförderung aus einem Verhältnis von 90% durch die öffentliche Hand und zu 10% durch private Förderer besteht.[375] Im Vergleich zu anderen großen europäischen Kulturnationen gibt es keinen Staat, der für Kunst und Kultur absolut so viele öffentliche Mittel einsetzt wie Bund, Länder und Kommunen in Deutschland.[376] Allerdings ist auffällig, dass im Vergleich zu den europäischen Kulturnationen Deutschland zwar die Hochkultur, zu der auch die Museen zählen, intensiv fördert, jedoch andere Bereiche der Kultur weniger berücksichtigt werden.[377]

Im Folgenden werden die Finanzierungsinstrumente der öffentlich-rechtlichen und privatrechtlich-gemeinnützigen Museumsbetriebe systematisch dargestellt. Zunächst werden der staatliche Finanzierungsanteil und die Eigeneinnahmen besprochen. Da die Museumsbetriebe auf die Finanzierung des Grundbedarfes durch die öffentliche Hand angewiesen sind, sind die Handlungsspielräume für kulturelle Innovationen sehr gering. Neuankäufe von kostenintensiven Kunstwerken können öffentliche Museen aus eigenen Mitteln nicht vornehmen. Demnach wird der Drittmittelakquise in Bezug auf die Finanzierung von Neuankäufen zunehmend mehr Bedeutung zugesprochen, die im folgenden untersucht wird.

3.4.1 Der staatliche Finanzierungsanteil

In erster Linie findet die staatliche Kulturförderung als institutionelle Förderung auf der Ebene der jeweiligen Träger statt. Die Museumsbetriebe werden von den beschriebenen Trägern finanziert. Zudem findet eine projektbezogene Förderung

374 Vgl. Thimm u. Sprengel 2004, S. 98 f..
375 Vgl. Gerlach-March 2010, S. 11.
376 Vgl. Council of Europe/ERICarts 2013.
Im Vergleich zu den Vereinigten Staaten ist die Relation der Kulturförderung präzise umgekehrt. Das bürgerschaftliche Engagement in Höhe von 90% bestätigt damit ein grundlegend anderes Verständnis von der Aufgabenverteilung der Kunst- und Kulturförderung in den USA.
377 Vgl. ebd.; siehe dazu auch Vogt 2014.

statt, indem öffentliche Mittel für Ausstellungsprojekte im Form von Zuwendungen bereit gestellt werden. In Form von Künstlerstipendien oder Kunstpreisen kann gezielt eine personenbezogene Kulturförderung erfolgen.[378]

Wie bereits aufgezeigt, wurden 1.6 Mrd. Euro (18,0%) von diesen gesamten Kulturausgaben in Höhe von 9.1 Mrd. Euro im Jahr 2009 für die Finanzierung der Museen, Sammlungen und Ausstellungen eingesetzt.[379] Mit welchem Betrag ein bedeutendes Museum letztlich jährlich rechnen kann, zeigt dieses Beispiel. Der Haushaltsentwurf 2013 des Landes Nordrhein-Westfalens plant, der *Stiftung Kunstsammlung Nordrhein-Westfalen* einen Zuschuss in Höhe von 10.5 Mio. Euro zu gewähren, um den Verwaltungshaushalt aufrechtzuerhalten.[380]

Gerade in heutigen Zeiten geraten die Ausgaben der öffentlichen Hände für Kunst und Kultur unter Rechtfertigungsdruck. Demnach ist es nicht selbstverständlich, dass überhaupt und schon gar nicht in einer bestimmten Höhe Museumseinrichtungen dotiert würden.[381] Allerdings erscheint die öffentliche Kulturförderung für die Gesellschaft als selbstverständlich.[382] Auch die öffentliche Kulturförderung unterliegt schärferen Begründungszwängen für ihre Ausgaben. Diese sind u.a. auf die anhaltend angespannte öffentliche Haushaltslage und der Verpflichtungen zur Schaffung ausgeglichener Haushalte zurückzuführen. Der staatliche Haushalt wird durch die weltweite Finanzkrise und ihre Auswirkungen auf wirtschaftliche und soziale Belange in Deutschland sowie durch die zusammenhängende Eurokrise finanziell belastet.[383]

Der finanzielle Rahmen wird durch die jeweiligen Kulturhaushalte abgesteckt. Diese entscheiden wesentlich darüber, welche Museen eingerichtet und aufrechterhalten, welche Institutionen und Projekte unterstützt und gefördert werden. Auf Basis der Budgethoheit der Parlamente (Art. 110 GG) werden jährlich die Kulturausgaben des Bundes, der Länder und der einzelnen Kommunen im Haushaltsplan festgelegt. Die Entscheidung, in welcher Höhe finanzielle Kulturförderung gewährleistet werden kann, hängt von verschiedenen Konditionen ab. Die Entscheidungen basieren zunächst auf den Regeln des öffentlichen Haushaltsrechts. Zudem sind die wirtschaftliche und finanzpolitische Situation und das kulturpolitische Klima mit einzubeziehen. Und schließlich gibt es gesetzliche Vor-

378 Vgl. Lynen 2013b, S. 38 f..
379 Vgl. Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2012, S. 26; 51.
380 Vgl. Finanzministerium des Landes Nordrhein-Westfalen 2013, S. 78.
Dies sind 500 Tsd. Euro mehr als im Jahr 2012. Allerdings wurde der Ankaufsetat von 800 Tsd. Euro gestrichen, auf den im Folgenden noch eingegangen wird.
381 Vgl. Lammert 2007, S. 8.
382 Vgl. Uhlmann u. a. 2009, S. 141 f..
383 Vgl. Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2012, S. 14.

gaben und eingegangene juristische Selbstbindungen, die die Träger zu beachten haben.[384]

Die meisten öffentlichen Museumsbetriebe sind auf die öffentliche Finanzierung angewiesen. Die Museen, die von einem staatlichen Träger getragen werden, erhalten direkte Haushaltsmittel. Die Museen, die in privatrechtlichen Organisationsformen gegründet oder umgewandelt wurden, können Zuwendungen erhalten und werden als Zuwendungsempfänger bezeichnet.[385]

Der haushaltstechnischen Terminus *Zuwendung* bezeichnet freiwillige Leistungen, wie Zuschüsse, Zuweisungen oder Schuldendiensthilfen des Staates an nichtstaatliche Stellen.[386] Nach § 23 Bundeshaushaltsordnung gilt:

> *„Ausgaben und Verpflichtungsermächtigungen für Leistungen an Stellen außerhalb der Bundesverwaltung zur Erfüllung bestimmter Zwecke (Zuwendungen) dürfen nur veranschlagt werden, wenn der Bund an der Erfüllung durch solche Stellen ein erhebliches Interesse hat, das ohne die Zuwendungen nicht oder nicht im notwendigen Umfang befriedigt werden kann.“*[387]

Die Zuwendung lässt sich als ein öffentliches Sponsoringinstrument des Staates verstehen.[388] Staatliche Zuwendungen werden nur dann an Museumsbetriebe vergeben, wenn die eigenen Mittel nicht ausreichen und das Vorhaben, im Interesse des Staates, ohne finanzielle Mittel nicht realisierbar wäre.

In der Museumspraxis sind folgende drei Finanzierungsarten gängig:

Anteilsfinanzierung

Bei einer Anteilsfinanzierung erhält ein Museumsbetrieb vom Staat einen festgelegten, meist prozentualen Anteil an den Gesamtkosten. Dieser ist auf einen Höchstbetrag begrenzt. Der Museumsbetrieb hat sich an den Kosten zu beteiligen und sicherzustellen, dass diese das geplante Budget nicht übersteigen. Eventuelle Mehrkosten müsste der Museumsbetrieb aufgrund der Deckelung der Förderung eigenständig tragen. Ziel dieses Förderungsinstrumentes ist der wirtschaftlichen Umgang mit den bereitgestellten Geldern. Dieses Förderungsinstrument kommt insbesondere für Investitionen zum Einsatz.[389]

384 Vgl. Klein 2009, S. 89.
385 Vgl. Zimmermann 2004b, S. 103.
386 Vgl. Gerlach-March 2010, S. 20.
387 Vgl. Bundesministerium der Justiz 2013.
388 Vgl. Lynen 2006, S. 33.
389 Vgl. Gerlach-March 2010, S. 21 f..

Fehlbedardsfinanzierung

Nach dem Subsidiaritätsprinzip lässt sich die Fehlbedarfsfinanzierungs als ein geeignetes Instrument der Kulturförderung bezeichnen. Es wird genau der Betrag an Finanzmitteln bereitgestellt, den ein Museumsbetrieb nicht erwirtschaften kann und der zur erfolgreichen Realisation des Vorhabens erforderlich ist. Zuviel gezahlte Mittel müssen zurückgezahlt werden. Die Fehlbedarfsfinanzierung ist seit vielen Jahren ein begehrtes und angestrebtes Modell von privatrechtlichen Museumsbetrieben. Bei diesem Modell wird der Museumsbetrieb als solcher institutionell bis zu einem abgeänderten Beschluss des Haushaltsausschusses gefördert.[390]

Aus Sicht des Staates ist dieses Instrument logisch. Denn er füllt tatsächlich nur die Lücke, die aus eigener Kraft nicht gedeckt werden kann. Aus Sicht des Museumsbetriebes lohnt es sich jedoch nicht, Initiative zu entwickeln, um zusätzliche Mittel zu erwirtschaften. Denn jeder Euro, den das Museum selbst erwirtschaftet, senkt den Zuschussbedarf und führt zu einer Rückzahlung an den Zuwendungsgeber.[391] Im Kulturmanagement wird dieses Phänomen als ein Systemfehler kritisch beurteilt.[392] Denn letztlich werden die Museumsbetriebe mit Zuwendungen ausgestattet, die sich nicht wirtschaftlich betätigen. Werden Zuwendungen in Form dieser Fehlbedarfsfinanzierung bewilligt, ist es für den Museumsbetrieb nicht attraktiv, weitere Mittel zu akquirieren. Würden weitere Einnahmen wie Drittmittel für eine geplante Ausstellung fließen, müsste ein Teil der Zuwendung zurückgezahlt werden. Somit würde das finanzielle Niveau gleich bleiben, egal ob der Museumsbetrieb aktiv oder passiv agiert.[393]

Ein möglicher Ausweg wäre, zweckgebundene Spenden einzuwerben, die für bestimmte Projekte verwendet werden. Es sollte eine Vereinbarung darüber geben, bis zu welcher Höhe zusätzliche Mittel eingeworben werden dürfen, ohne dass diese den öffentlichen Zuschüssen angerechnet werden.[394]

Festbetragsfinanzierung

Das Modell einer Festbetragsfinanzierung basiert auf einem genau festgelegten Förderungsbetrag. Nach der Prüfung und Genehmigung des Kosten- und Finanzierungsplans zahlt der Zuwendungsgeber den Betrag in Raten aus. Weitere Ausgaben, die diesen Betrag übersteigen, muss der Museumsbetrieb eigenständig erwirtschaften.[395]

390 Vgl. Zimmermann 2004b, S. 105.
391 Vgl. a.a.O., S. 104.
392 Vgl. Hausmann 2011, S. 90.
393 Vgl. Zimmermann 2004b, S. 107.
394 Vgl. Haibach 2012, S. 32.
395 Vgl. Zimmermann 2004b, S. 104.

Um eine Unabhängigkeit von staatlichen Zuwendungen zu erreichen, wäre eine ausreichende Kapitalausstattung der privatrechtlichen Museumsbetriebe nötig. Egal unter welcher Organisationsform die Museumsbetriebe geführt werden, leiden sie unter diesen genannten Missständen in der Anwendung der Zuwendungen.[396] Wie bereits im Zusammenhang der NPM Reform thematisiert, ist eine Budgetierung eines sogenannten Globalhaushalts vorteilhaft. Dadurch ist innerhalb eines Museumsbetriebes eine leistungsorientierte Mittelzuweisungen möglich. Ebenso kann eine Übertragung von Haushaltsrechten ins Folgejahr und eine Deckungsfähigkeit bestimmter Haushaltsstellen zu einem effizienten Arbeiten führen.[397]

3.4.2 Die Eigeneinnahmen

Die von dem Museum selbständig generierten Einnahmen lassen sich nach Gliederungs- und Bewertungsvorschriften des HGB (§ 275 Abs. 2 HGB) in Umsatzerlöse und sonstige betriebliche Erträge aufteilen.

Die Gliederung von Umsatzerlösen und sonstigen betrieblichen Einnahmen werden in der Forschung und in der Praxis unterschiedlich verwendet und sind demnach nicht trennscharf. Eine Unterscheidung ist jedoch insbesondere im Rechnungswesen von Museumsbetrieben sowie für die Jahresabschlüsse und Wirtschaftspläne bedeutsam. Zudem wird durch eine klare Trennung ersichtlich, dass neben den Kernleistungen eines Museums weitere Möglichkeiten genutzt werden, den Eigenfinanzierungsanteil zu steigern.[398]

3.4.2.1 Die Umsatzerlöse

In einem Museumsbetrieb zählen in erster Linie die Einnahmen aus dem Verkauf der Eintritte für die Ausstellungen und Ausstellungskataloge zu den Umsatzerlösen. Ziel eines modernen Museumsbetriebs sollte es sein, diese Einnahmen zu steigern.[399] Mit welchen Einnahmen bei einer Ausstellung gerechnet werden kann, lässt sich nur anhand von Erfahrungswerten schätzen. In der Regel werden bei sehr großen und populären Ausstellungen und hohen Besucherzahlen entsprechende Einnahmen generiert. Diese decken die Ausgaben bzw. erzielen so-

396 Vgl. Zimmermann 2004b, S. 109.
397 Siehe zum Thema der New Public Management Reformen Kapitel 3.3.2.2.; siehe auch Lynen 2013a, S. 101 ff..
398 Vgl. Hausmann 2011, S. 91, 93; Gerlach-March 2010, S. 97; Klein 2008, S. 212 f..
399 Vgl. Gerlach-March 2010, S. 101.

gar Gewinne. So lässt sich der *finanzielle* Erfolg einer Ausstellung an den Besucherzahlen ablesen.[400]

Zu einer weiteren Maßnahme, primäre Betriebseinnahmen zu steigern, zählt der Verkauf von Ausstellungskonzepten bzw. Co-Produktionen an andere Museen. Dieser Vorgang ist im internationalen Ausstellungswesen insbesondere bei zeitgenössischen Kunstausstellungen üblich.[401] Bereits bei der Planung und Organisation der eigenen Ausstellungen werden diese anderen Museumsbetrieben angeboten. Als Ausstellungspartner werden sie in die Organisation mit eingebunden. Neben den Einnahmen durch die Ausstellungsverkäufe ergeben sich spürbare Einsparungspotenziale. Beispielsweise werden bei den Kunstversicherungen und bei der Produktion der Ausstellungskataloge Rabatte verhandelt. Bei Ausstellungskooperationen werden anfallende Kosten mit den Partnern geteilt. Gerade bei zeitgenössischen Kunstausstellungen mit aufwendigen Verpackungskisten und Sondertransporten aufgrund der Sonderformate lohnen sich Sharingmodelle finanziell. Als ein gelungenes Sharingmodell ist die Retrospektive von *Gerhard Richter* zu nennen. Diese war zuerst in der *Tate Modern* in London von Oktober 2010 bis Januar 2012, dann in der *Neuen Nationalgalerie* in Berlin von Februar bis Mai 2012 und schließlich im *Pariser Centre Pompidou* von Juni bis September 2013 zu sehen.

Der Verkauf von Produkten, die im Rahmen des gewöhnlichen Geschäftsbetriebes typischerweise erstellt werden, zählt ebenso zu den Umsatzerlösen. Dies sind zum Beispiel Führungen und Workshops, die für Besucher angeboten werden. Der Verkauf von Ausstellungsplakaten, Postkarten und Einnahmen der Garderobe werden hinzugerechnet.[402]

Weitere Umsätze lassen sich über Merchandisingprodukte genieren. Bestimmte Produkte der Museumsshops, wie Umhängetaschen oder T-Shirts, sind mit einem immateriellen Zusatznutzen ausgestattet, erhöhen den Bekanntheitsgrad und das Image eines Museums. Der Verkauf dieser Produkte kann zu einer Umsatzsteigerung und Kundenbindung führen.[403] Schließlich stellen Merchandising und Licensing einen Teil der Öffentlichkeitsarbeit dar. Entsprechend sollte die Auswahl der Produktion sorgfäl-

400 Vgl. Gerlach 2007, S. 26.
Welche Strategien für eine Erhöhung der primären Einnahmen des Museumsbetriebes eingesetzt werden können, kann an dieser Stelle nicht vertieft werden. Im Kulturbereich haben sich bereits der Einsatz von Marketingmaßnahmen und Strategien zur Preis- und Programmpolitik etabliert. Dabei stellt die Markt- und die Besucherforschung eines Museumsbetriebs eine wichtige Grundlage für die Anstrengungen dar, die Betriebseinnahmen zu erhöhen. Siehe dazu: Günter u. Hausmann 2012; Günter 2008; Hausmann 2001; siehe auch Bendixen u. Heinze 1999.

401 Vgl. Gerlach 2007, S. 27.

402 Vgl. Hausmann 2011, S. 91.

403 Vgl. ebd.; siehe dazu auch Hütter u. Schulenburg 2004.

tig bedacht sein. Über das Licensing können zudem Gebühren durch die Vergabe von Urheber- und Nutzungsrechten gegen Dritte eingenommen werden.[404]

3.4.2.2 Die sonstigen betrieblichen Erträge

Die sonstigen betrieblichen Erträge beziehen sich auf weitere Einnahmen eines Museumsbetriebes. Diese sind auf auf zusätzliche Aktivitäten zurückzuführen und liegen außerhalb der sogenannten Kernleistungen.[405]

Zur weiteren Einnahmegenerierung zählt die Verpachtung von vorhandenen Räumlichkeiten wie der Museumsshop oder das Museumscafé. Alternativ werden diese sonstigen Einnahmequellen als ausgelagerte GmbHs organisiert oder intern im Wirtschafts- und nicht im Zweckbetrieb geführt. Nach dem Besuch einer Ausstellung befriedigt es Besucher, das Angebot eines Museumscafés wahrzunehmen. Es dient dazu, sich zu erholen, sich zu stärken sowie in Gesellschaft sich über die besuchte Ausstellung auszutauschen. Im Idealfall verleitet das Café dazu, den Besuch zu verlängern oder zu wiederholen. Liegt das Museum in einer zentralen Lage, läd ein Café mit Außensitzplätzen Passanten und Touristen ein, mit dem Museum in Berührung zu kommen.[406]

Oftmals vermieten moderne Museumsbetriebe Räumlichkeiten für bestimmte Veranstaltungen. Gerade Museen mit einem speziellen Location-Charakter, wie einer Kuppel, einem Foyer oder architektonischen Besonderheit bieten diese Räumlichkeiten für Empfänge oder Vorträge von Wirtschafts- oder Medienunternehmen an. Je nach Kategorie können unterschiedliche Preise verlangt werden. Weitere Dienstleistungen, wie die Vermittlung von Technik oder eines Caterings können zusätzliche Einnahmequellen darstellen. Werden für diese Dienstleistungen einzelne Tochtergesellschaften gegründet, so handelt es sich um Betriebe gewerblicher Art. Diese dienen einer nachhaltigen wirtschaftlichen Tätigkeit zur Erzielung von weiteren Einnahmen. Sie lassen sich innerhalb der Gesamttätigkeit eines öffentlichen Museumsbetriebes wirtschaftlich abgrenzen.[407]

Beispielsweise organisiert die *ArtParnter Relations GmbH* als Tochtergesellschaft der *Kunstsammlung Nordrhein-Westfalen* Veranstaltungen in den eigen vermieteten Räumlichkeiten. Auf diese Weise bringt das Tochterunternehmen Partner aus Kultur und Wirtschaft zusammen.[408]

404 Vgl. Gerlach-March 2010, S. 112, Klein 2008, S. 219 ff..
405 Vgl. Hausmann 2011, S. 93.
406 Vgl. Gerlach-March 2010, S. 116 ff..
407 Vgl. Lynen 2013b, S. 135.
408 Vgl. ArtPartner Relations GmbH 2013.

3.4.3 Das ökonomische Dilemma öffentlicher Museen

Die geschilderten Finanzierungsmöglichkeiten zeigen auf, dass die öffentlichen Museumsbetriebe durch die nötigen Kulturfinanzierungsmittel der öffentlichen Hand in einer Abhängigkeit stehen. Sie sind auf diese öffentlichen Mittel angewiesen, um zunächst den laufenden Betrieb finanzieren zu können.

Unabhängig von der Trägerschaft und Organisationsform haben öffentliche Museumsbetriebe das sogenannte *ökonomische Dilemma* zu erleiden. Dieses bezeichneten die amerikanischen Volkswirte Baumol u. Bowen erstmalig als die *Kostenkrankheit*. Museumsbetriebe können ihre Kosten nicht auf den einzelnen Besucher umlegen, sondern sind für die Finanzierung des Grundbedarfes ausschließlich auf Zuwendungen der öffentlichen Hand angewiesen.[409]

Ohne Zweifel fällt der größte Ausgabenposten bei den Personalausgaben an. Diese unterliegen den tarifvertraglichen Steigerungen und machen insgesamt bis zu 90% der Gesamtausgaben aus. Zudem sind weitere Sachkosten zu decken, die der allgemeinen Teuerung unterliegen, um die Grundversorgung des Museumsbetriebes aufrechtzuerhalten.[410] Zusätzlich entstehen Kostenfaktoren, die auf die Entwicklungen des Museumsbetriebes in den vergangen Jahren zurückzuführen sind. Die Betriebskosten erhöhen sich aufgrund der räumlichen Expansionen, vor allem durch den Bauboom der Museen und den Neueinrichtungen in den späten 1980er Jahren. Gleichzeitig steigen die Kosten für Material und Technologien in den Kernaufgaben der Museen an: beispielsweise für Restaurierungsmaßnahmen, Bereitstellung der Ausstellungs- und Lagerräume mit entsprechenden Klima- und Luftbefeuchtungsmaßnahmen, Datenmanagment sowie die Informatisierung des Museumsbetriebes insgesamt. Steigen die Publikumserwartungen weiter an,[411] müssen die Serviceleistungen stetig verbessert werden, damit die Museumsbetriebe wettbewerbsfähig bleiben können. Insbesondere steigen auch die Kosten für die bereits beschriebenen Sonder- und Blockbuster-Ausstellungen an. Kosten für Verpackungen, Transporte und Versicherungen von Kunstwerken sind insbesondere nach dem 11. September 2001 angestiegen. Diese Kosten, die für Ausstellungen ausgegeben werden, können nicht ansatzweise über die Eintrittsgelder gedeckt werden. Dieser schleichende Prozess der Kostenkrankheit erhöht den Bedarf an finanziellen Zuwendungen und Drittmitteln überproportional.[412]

409 Vgl. Hausmann 2001, S. 44.

410 Der Museumsdirektor Philipp Kaiser beschwerte sich Ende 2013 über erhöhte Heiz- und Reparaturkosten, die das Budget des Museum Ludwigs sprengt. Vgl. Stahl 2014, S. 32.

411 Auf die Publikumserwartungen wurde bereits in Kapitel 3.2.5 eingegangen.

412 Vgl. von Wistinghausen 2004, S. 123.

In einigen öffentlichen Museen ist dieser schleichende Prozess schon weit fortgeschritten. Jährliche Stellenstreichungen und Budgetkürzungen sowie die im öffentlichen Besoldungs- und Arbeitsrecht eng gesetzten Grenzen schränken die Handlungsspielräume ein.[413] Es ist daher naheliegend, dass diese Abhängigkeit von der öffentlichen Hand insbesondere in der schwierigen finanziellen Haushaltslage mit einer Verschlechterung der finanziellen Situation öffentlicher Museumsbetriebe verbunden ist. Somit sind die öffentlichen Museen gezwungen, vorhandene Ressourcen sparsam einzusetzen. Sie versuchen ihre Ausgaben insgesamt zu senken und die Einnahmen durch Steigerung der Erlöse und Erschließung von neuen Finanzquellen zu erhöhen. Insbesondere in Zeiten der wirtschaftlichen Finanzkrise ist es notwendig, die mehrdimensionale Kulturförderung möglichst umfassend in Anspruch zu nehmen.[414]

3.5 Die Finanzierung der zeitgenössischen Museumssammlung

Für viele Museumsdirektoren öffentlicher Museen ist die Ausgangssituation ähnlich schwierig. Aufgrund der knappen bzw. fehlenden finanziellen Mittel sind die Handlungsspielräume für kulturelle Innovation sehr gering. Das heißt, substanzielle Neuerwerbungen oder Ausstellungsprojekte können öffentliche Museen aus eigenen Mitteln nicht mehr vornehmen.[415] Vielmehr fühlen sich die öffentlichen Museen gezwungen, sich auf ihre Kernaufgaben zu konzentrieren und nur wenige Neuankäufe zu tätigen.

Demnach geht die Museumsarbeit von ihren Originalobjekten aus und erfüllt damit ihre Bildungsauftrag.[416] Unabhängig in welcher finanziellen Lage sich ein Museum befindet, die museale Sammlung muss bis in unbestimmte Zukunft bewahrt werden.[417] Daraus ergibt sich für zahlreiche Museen das oberste Ziel einer zukünftigen und langfristigen Bestandssicherung sowie Präsentation der eigenen Sammlung. Die öffentlichen Museen stehen nicht nur bezüglich ihrer Besucher in einem Wettbewerb, sondern zunehmend auch bei der Suche nach Finanzmitteln für den Erhalt der eigenen Sammlung. Vor diesem Hintergrund ist es notwendig, dass jedes Museum eigene Wettbewerbsvorteile der Institution herausarbeitet und sich damit auf dem Markt präsentiert.

413 Vgl. Wistinghausen 2004, S. 124.
414 Vgl. Hausmann 2011, S. 90; Riebe 2007, S. 44.
415 Vgl. Dumbs 2000, S. 57.
416 Vgl. Eissenhauer 2007, S. 5.
417 Vgl. Pomian 2007, S. 25.

Im Folgenden werden die möglichen Quellen, die für die Finanzierung der öffentlichen zeitgenössischen Museumssammlung relevant sind, detailliert erklärt. Dabei handelt es sich um den allgemeinen Ankaufsetat, dem in der Öffentlichkeit tabuisiertem Prozess des *Deaccessioning* und verschiedene Arten von Drittmitteln, durch Kulturstiftungen, Spenden und Förder- und Freundeskreise.

3.5.1 Der Etat für Sammlungsankäufe

Jedes Museum, das eine Sammlung grundlegend erweitern möchte, steht vor dem Dilemma, dass es nahezu keine öffentlichen Mittel für Ankäufe gibt. Die Ankaufetats der öffentlichen Museen sind in den letzten Jahren aufgrund der finanziellen Situation der öffentlichen Haushalte geschrumpft bzw. nicht mehr vorhanden.[418]

Zum Beispiel sah der Haushaltsentwurf 2013 des Haushaltsausschusses des Düsseldorfer Landtages vor, den Ankaufsetat für die *Kunstsammlung Nordrhein-Westfalen*, der bisher bei 800 Tsd. Euro lag, für das Jahr 2013 ganz zu streichen.[419] Im Vergleich wurde dem ehemaligen Direktor Werner Schmalenbach während seiner Amtszeit von 1962 bis 1990 ein langfristig üppiger Etat von 10 Mio. DM zur Verfügung gestellt. Diesen gab er in Eigenregie und uneingeschränkter Entscheidungsfreiheit für bedeutende Kunstwerke der Moderne aus. Somit prägte Schmalenbach wie ein Privatsammler den Aufbau, den Charakter und die Qualität der in Düsseldorf ansässigen bedeutenden Kunstsammlung.[420]

Im Zusammenspiel mit den hohen Kunstmarktpreisen sind die öffentlichen Museen nicht mehr in der Lage, ihren Sammlungsbestand aus eigenen Mitteln zu ergänzen und stetig zu erweitern.[421] Die Schere zwischen sinkenden Ankaufsbudgets und steigenden Preisen auf dem Kunstmarkt klafft weiter auseinander. Diese Schere führt zu der Situation, dass öffentliche Museen immer seltener in der Lage sind, durch Ankäufe ihren Beitrag zur Bekanntmachung der jungen Künstler zu leisten.[422] Gleichzeitig wählen Museumskuratoren aufgrund der Mittelknappheit die Kunstwerke eher konservativ aus. Durch gezielte Erwerbungen möchten sie eine politische Akzeptanz gegenüber Fördervereinen und anderen Sponsoren erhöhen. Das bedeutet, dass Kunstwerke von etablierten Künstlern angekauft wer-

418 Vgl. Hollein 2012, S. 8; Hasselbach u. a. 2012, S. 19.
419 Vgl. Finanzministerium des Landes Nordrhein-Westfalen 2013, S. 86.
420 Vgl. Pofalla 2013; Beaucamp 2010.
421 Vgl. Kirchmaier 2006, S. 262.
422 Vgl. Hollein 1999, S. 42.

den, obwohl diese kostenintensiv sind. Demnach kaufen heutzutage öffentliche Museen jährlich nur wenige Kunstwerke an.[423]

Für viele Museumsdirektoren hat der internationale Kunstmarkt die Kernaufgabe des musealen Sammelns verkompliziert. Es ist für Museen zeitgenössischer Kunst bedeutend, mit dem Kunstmarkt zusammenzuarbeiten und gleichzeitig unabhängig von dem Marktgeschehen eine eigene Sammlung aufzubauen. Die Marktkräfte, die den Kunstmarkt bewegen, sind nicht dieselben, die die Kunst bewegen. Daher versuchen Museumsdirektoren einen klaren Blick für das zu bewahren, was in der Kunst bedeutend ist und nicht für den Kunstmarkt beeinflussbar und bedeutend erscheint. Die Zusammenarbeit mit Künstlern, Sammlern und Vermittlern kann den Aufbau einer Sammlung mit geringen Ressourcen ermöglichen. Mut und Überzeugung, Intuition und keine Beeinflussung durch Trends stehen dabei im Mittelpunkt der sammlerischen Tätigkeit eines öffentlichen Museums.[424]

3.5.2 Der Prozess des Deaccessioning

Wie schon festgestellt wurde, sind die öffentlichen Museen kaum noch in der Lage, Ankäufe auf dem Niveau der jeweiligen Sammlungen zu finanzieren. In diesem Kontext wird der Verkauf von Kunstwerken aus öffentlichen Sammlungen in der Kulturpolitik und in der kunstinteressierten Öffentlichkeit thematisiert. Der so bezeichnete Prozess des *Deaccessioning* stellt eine Gelegenheit dar, finanzielle Mittel für Neuankäufe zu generieren.[425]

Zeitungsberichten zufolge geraten in Zeiten der finanziell schwierigen Haushaltslage Museen in die Situation, Kunstwerke auf dem Kunstmarkt verkaufen zu müssen. Beispielsweise wurde der Fall des *Wilhelm Lehmbruck Museums* in Duisburg in den überregionalen Feuilletons diskutiert. Der nun ehemalige Direktor überlegte im Jahr 2012 die Skulptur „*Das Bein*“ (1958) von *Alberto Giacometti* zu veräußern und mit einem Teil des Erlöses ein Wandbild des Künstlers zu kaufen. Dass es sich hierbei um finanzielle Engpässe handelte, ist nicht auszuschließen.[426] Für das Museum wurde diese Skulptur vor Gründung mit Hilfe eines Kulturkreises und mehreren Unternehmen erworben. Allein den Verkauf eines gespendeten Kunstwerkes in Erwägung zu ziehen, gilt als ein verheerendes Zeichen. Potenzielle Stifter und Spender schreckt dieses Verhalten verständlicherweise ab.[427] Letzt-

423 Vgl. Boll 2010a, S. 42.
424 Vgl. Feldstein 1991, S. 16 f..
425 Vgl. Deutscher Museumsbund 2011, S. 51.
426 Vgl. Rossmann 2012a, S. 25.
427 Vgl. Rossmann 2012b, S. 27.

lich wurde die Skulptur nicht verkauft und blieb als ein Hauptwerk im Bestand der Sammlung des Lehmbruck Museums.

In der Tat kann es in öffentlichen Museen zu der Situation kommen, dass nicht alle angesammelten Objekte weiter im Bestand bewahrt werden können oder sollen. Aus unterschiedlichen Gründen kann es sinnvoll sein, sich von einzelnen Beständen zu trennen. Folgende Argumente sprechen für einen Verkauf von Kunstwerken aus einer Museumssammlung.

Durch die Reduzierung des Bestands kann der Sammlungsschwerpunkt gestärkt werden. Ankäufe von qualitativ besseren Objekten führen zu einer Qualitätsverbesserung. Es kann auch sein, dass durch die Schärfung des Sammlungskonzeptes bestimmte Kunstwerke nicht mehr in die Sammlung passen. Oder es handelt sich um bestimmte Einzelstücke, die in der Sammlung eine isolierte Position einnehmen und keinen inhaltlichen Bezug zum Rest der Sammlung aufweisen.[428] Ob bestimmte Kunstwerke in der Museumssammlung verbleiben oder abgegeben werden sollen, muss ein Museumsbetrieb selbst entscheiden.

Im Fall des im Archivwesen bekannten Prozesses des Deaccessioning haben sich Museen an Richtlinien zu halten, die der ICOM Code of Ethic vorgibt.[429] Die Abgabe von Sammlungsgegenständen stellt eine absolute Ausnahme dar. Die Kernpunkte der Richtlinien besagen, dass die Voraussetzung für jede mögliche Abgabe das Vorliegen einer schriftlich fixierten Sammlungskonzeption ist. Zudem muss das betreffende Kunstwerk einem anderen öffentlichen Museum angeboten werden. Werden durch einen Verkauf finanzielle Mittel erzielt, sind diese zwingend dem Sammlungsetat hinzuzufügen.[430] Daher stellt der Verkauf eines Kunstwerkes eine ungeliebte Möglichkeit dar, die Sammlung zu straffen.[431]

Diesen Richtlinien zufolge ist im Fall einer Aussonderung ein hohes Maß an professioneller Urteilsfähigkeit gefordert. Die Ausgliederung eines Objektes aus einem öffentlichen Sammlungsbestand sollte unter besonderer Berücksichtigung des kulturellen Wertes geschehen. Der Markt- bzw. Versicherungswert sind dafür nicht relevant. Erfolgt die Ausgliederung verantwortungsvoll und museologisch korrekt, dann steht nicht der Verkauf, sondern die Eingliederung des Objektes in einen anderen musealen Bestand im Vordergrund. Der kunsthistorische Wert wird durch die Einordnung in einen neuen musealen Kontext verstärkt. Die Weitergabe eines Kunstwerks führt schließlich zu einer sinnvollen Erweiterung der bestehenden Sammlung des Empfängers. Damit sind gleichzeitig ein Erhalt und eine

428 Vgl. Deutscher Museumsbund 2011, S. 31.
429 Vgl. ICOM International Council of Museums 2013, S. 4 f..
430 Vgl. Deutscher Museumsbund 2011, S. 28.
431 Vgl. Mercker 2010; Feldstein 1991, S. 3.

Zugänglichkeit des Kunstwerks für die weitere wissenschaftliche Bearbeitung gesichert.[432]

Auch folgende Aspekte sprechen für einen Verkauf von Kunstwerken. Eine Museumssammlung entwickelt sich immer weiter. Erst durch Veränderungen im Bestand lassen sich Qualität und Stringenz einer Kunstsammlung aufzeigen. Konsequenterweise wären Verkäufe auf dem internationalen Kunstmarkt mit hohen Einnahmen durchaus möglich. Es gibt dabei allerdings Grenzen. Zunächst sollte geklärt werden, ob es sich um Ankäufe des Museums durch eigene Erwerbungen oder aber um Stiftungen oder Schenkungen von Einzelwerken oder Sammlungen bzw. sogar um Dauerleihgaben handelt.[433] Im Fall von Stiftungen, Schenkungen und Dauerleihgaben sind Verkäufe in der Regel nicht gestattet.

Kunstwerke öffentlicher Kunstsammlungen, die veräußerlich wären, lassen sich in der Regel im Depotbestand finden. Dies stellt allerdings ein Problem für den Verkauf dar. Zum einen besitzen die Kunstwerke aus dem Depot meist nicht die Qualität wie bereits ausgestellte Werke. Demnach sind auf dem internationalen Kunstmarkt auch keine hohen Preise für diese Werke zu erwarten. Zum anderen sollten öffentliche Museen einen qualitätsvollen Bestand von Kunstwerken im Depot bewahren. Diese können an die Stelle jener Kunstwerke treten, die als Leihgaben für Ausstellungen anderer Museen zur Verfügung gestellt werden.[434] Im Rückblick kann sich ein Verkauf als eine unglückliche Entscheidung herausstellen. Denn verkaufte Kunstwerke hinterlassen für die nachfolgenden Generationen oft nicht zu schließende Lücken. Die über Jahrzehnte gewachsene Sammlung stellt einen Komplex dar, der für die zukünftige Orientierung von wesentlicher Bedeutung sein kann.[435] Daher sind einem Verkauf von Kunstwerken aus einer öffentlichen Sammlung Grenzen gesetzt.[436]

Letztlich verneint das museale Ziel „*Kunstwerke dauerhaft für die nachfolgenden Generationen zu bewahren*“ den Prozess der Aussonderung. So gilt das Verkaufen von Kunstwerken aus ökonomischen Gründen zu unterlassen. Dieser Problematik ist sich die internationale Museumswelt bewusst und versucht diese durch den ICOM Code of Ethic zu verhindern. Generell wird die Veräußerung von Kunstwerken öffentlicher Museen in Deutschland als unkultiviert und als ein Tabuthema angesehen. Kunstgegenstände, die im Besitz eines Museums sind, gelten im Allgemeinen als nicht veräußerlich. Selbst in schlimmsten finanziellen Notla-

432 Vgl. Deutscher Museumsbund 2011, S. 33; Flügel 2005, S. 33.
433 Vgl. Mercker 2010; siehe hierzu das nächste Kapitel 4.
434 Vgl. Deutscher Museumsbund 2011, S. 52.
435 Vgl. ebd..
436 Vgl. a.a.O., S. 53.

gen sollte ein Museumsdirektor versuchen, die Kunstgegenstände nicht zu verkaufen.[437] Verkaufspläne aus Museumsbeständen werden in der Museumspraxis als ein Hilferuf oder als eine Kritik an der Arbeit des Museumsdirektors interpretiert. In beiden Fällen wird das Ansehen der Institution geschwächt.[438]

Nach Abwägung dieser Argumente befürwortet die Autorin einen Verkauf oder Tausch von Kunstwerken aus einer musealen Sammlung in Ausnahmefällen. Wie bereits betont, müssen Kunstwerke in eine definierte Sammlungsstrategie passen. Die gesamte Sammlung prägt das Profil des zeitgenössischen Museums mit. Sofern sich im Depot ein Kunstwerk befindet, welches nicht in das eigene Sammlungskonzept passt, sondern sich besser in eine andere Museumssammlung integrieren lässt, so befürwortet die Autorin einen Verkauf oder Tausch. Zeigt das andere Museum für dieses Kunstwerk kein Interesse, so ist es konsequent, dieses auf dem internationalen Kunstmarkt zu verkaufen. Die Autorin empfiehlt, mit dem erzielten Erlös ein weiteres Hauptwerk der zeitgenössischen Kunst oder mehrere Werke jüngere Positionen anzukaufen.

3.5.3 Die Akquise von Drittmitteln

Aufgrund der schwierigen finanziellen Situation zählt Fundraising im Museumsbetrieb zu einer immer wichtigeren Aufgabe. Die Beschaffung von Geldmitteln werden zunehmend von spezialisierten Fundraisern vorgenommen. Diese Drittmittel werden in der Regel zur Unterstützung für Ausstellungsprojekte, für Neubauten oder wie hier im Fokus stehend für Neuankäufe für die eigene zeitgenössische Sammlung eingesetzt.

Im zunächst allgemeinen und weiten Verständnis lässt sich Fundraising als eine umfassende Mittelbeschaffung einer nicht kommerziellen Organisation verstehen.[439]

> *„Das Fundraising ist die systematische Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten eines [Museums], welche darauf abzielen, benötigte Ressourcen (Geld-, Sach- und Dienstleistungen) durch eine konsequente Ausrichtung an den Bedürfnissen des Ressourcenbereitstellers ohne marktadäquate materielle Gegenleistung zu beschaffen.“*[440]

Diese Akquise von Drittmitteln trägt zur Finanzierung des Museumsbetriebes bei, bezieht sich auf potenzielle Fundgiver und ist systematisch angelegt. Als Drittmittel werden finanzielle Mittel und Sachmittel verstanden. Kostenlos zur Verfügung

437 Vgl. Pomian 1988, S. 15.
438 Vgl. Grasskamp 2012, Z3.
439 Vgl. Haibach 2012, S. 16.
440 Gerlach-March 2010, S. 47.

gestellte Dienstleistungen, Spezialwissen sowie ideelle Unterstützung und ehrenamtliches Engagement zählen dazu. Damit handelt es sich um Ressourcen, die nicht selbst erbracht oder erwirtschaftet werden können.[441]

Im engeren Verständnis wird in Deutschland mit dem Begriff des Fundraisings das Einwerben von Zuwendungen der Privatwirtschaft, der Förderstiftungen und der mäzenatisch aktiven Privatpersonen verstanden. Diese grenzen sich klar von den staatlichen Förderungen und eigenen Einnahmen eines Museums ab.[442]

In Abgrenzung dazu ist das Sponsoring zu sehen. Grundsätzlich wird das Sponsoring zwar in den Aufgabenbereich des Fundraisings eingeordnet. Es geht dabei von gleichen Grundsätzen wie *to ask for money* aus, richtet sich allerdings ausschließlich an Unternehmen als potenzielle Sponsoren. Vorrangig geht es beim Sponsoring darum, dass der Sponsor im Gegenzug zu seiner finanziellen Leistung bzw. Sach- oder Dienstleistung unternehmensbezogene Marketing- und Kommunikationsziele verfolgen kann. Dadurch erfährt der Sponsor (werbemäßige) Gegenleistungen durch den Gesponserten.[443] Diese Art von Ausstellungsförderung bietet dem Unternehmen eine Möglichkeit, sich als Kulturförderer zu positionieren. Oftmals wird dem Sponsor die Gelegenheit geboten, Räumlichkeiten des Museums für exklusive Veranstaltungen für Kunden, Geschäftspartner und Mitarbeiter zu nutzen. Ferner wird das Unternehmen mit Logo-Nennung in Kommunikationsmaßnahmen zur Ausstellung eingebaut. Gleichzeitig kann der Sponsor die besondere Ausstellung oder das Museumsevent für eigene interne und externe Kommunikation nutzen. In der Regel haben die Mitarbeiter während der Laufzeit einer Sonderausstellung freien Eintritt in das Museum. Grundsätzlich werden die Sponsoring Leistungen nach individuellen Vorstellungen angepasst. Diese Finanzierungsmaßnahme eignet sich im kulturellen Bereich insbesondere für zeitlich begrenzte Projekte, wie beispielsweise Sonderausstellungen, Blockbuster-Ausstellungen und Museumsnächten.[444] Da diese Finanzierungsmaßnahme in der Regel für den langfristigen Aufbau einer musealen zeitgenössischen Kunstsammlung nicht geeignet ist, wird diese im Folgenden nicht weiter besprochen.

Im Vergleich zu den Fundraising Aktivitäten in den USA befindet sich das Fundraising und die Philanthropie in Deutschland noch in den Anfängen. Es bietet für die Museumsbetriebe Chancen und Möglichkeiten für die Zukunft. Da eine Vielzahl von Non-Profit Organisationen aktiv Fundraising betreiben, stehen die Museen zunehmend in einem Wettbewerb um die privaten Ressourcen. Modernen

441 Vgl. Gerlach-March 2010, S. 46 f.; Lissek-Schütz 2004, S. 353.
442 Vgl. Klein 2008, S. 226.
443 Vgl. Lissek-Schütz 2004, S. 355; Haibach 2012, S. 69.
444 Näheres dazu siehe: Bortoluzzi Dubach u. Frey 2011; Bruhn 2010; Günter u. Hausmann 2012, S. 89 ff.; Heinze 2008, S. 75 f..

Museumsbetriebe sind diesem Wettbewerb nur gewachsen, wenn die Fundraising Aktivitäten systematisiert, professionalisiert und spezialisiertes Personal für diese Tätigkeiten eingesetzt werden.[445] Daher stellt das Einwerben von Drittmitteln in professionell betriebenen Museen eine kontinuierliche Managementaufgabe dar.

Das Fundraising ist mehr als nur eine Geldbeschaffungsmaßnahme. Es geht dabei um ein kontinuierliches Werben um Gunst und Geld, um Freunde und Förderer gleichermaßen. Fundraising versteht sich als ein *Friendraising*. Mit diesem erweiterten Blick geht es um potenzielle Kommunikationsaufgaben. Die Drittmittelakquise verlangt eine Kundenorientierung im Hinblick auf die Förderer. Motive und Erwartungen müssen herausgefunden werden, um eine an das Museum angepasste eigenständige Kommunikationsstrategie zu entwickeln.[446]

Grundsätzlich kommen verschiedene Geldgeber in Frage, die als Drittmittelquellen in das Konzept mit einzubeziehen sind. Folgende Quellen wie die fördernde Kulturstiftung, die Form der Spende und die Funktion des gemeinsamen Freundeskreises eines Museums für zeitgenössische Kunst werden vorgestellt. Diese Förderungsmöglichkeiten eignen sich für den Aufbau und Ankauf von zeitgenössischen Kunstsammlungen der öffentlichen Museen.

3.5.3.1 Die fördernde Kulturstiftung

In der Kulturlandschaft Deutschland leisten eine Vielzahl von fördernden Kulturstiftungen einen besonderen Beitrag zur finanziellen Unterstützung der öffentlichen Museen. Eine fördernde Kulturstiftung grenzt sich von einer operativ tätigen Kulturstiftung ab. Sie unterscheidet sich in ihrer Funktionsweise und Art der Fördertätigkeit von solchen Stiftungen, die eigene Programme durchführen oder als operative Stiftungen Träger von Museumseinrichtungen sind.[447] Hingegen stellt sie finanzielle Mittel ganz oder teilweise für die Realisierung von kulturellen Zwecken zur Verfügung. Für öffentliche Museen sind diese Förderstiftungen bedeutend, um zusätzliche Gelder zu akquirieren. Dabei ist es von wesentlicher Bedeutung, dass eine fördernde Kulturstiftung nur Vorhaben Dritter unterstützt, die den Stiftungszweck bzw. den Förderungszielen entsprechen.[448] Das kann neben der Förderung von Ausstellungsprojekten auch eine finanzielle Unterstützung zum Ankauf zeitgenössischer Kunst sein.

445 Vgl. Haibach 2012, S. 30; Hausmann 2011, S. 103; Lissek-Schütz 2004, S. 351.

446 Vgl. Lissek-Schütz 2004, S. 349; Haibach 2012, S. 19; siehe auch Bendixen u. Heinze 1999, S. 25 ff..

447 Siehe die Abschnitte zur öffentlich-rechtlichen und privatrechtlichen Stiftung im Kapitel 3.3.2.

448 Vgl. Scheytt 2005, S. 252 f.; Gerlach-March 2010, S. 81.

Beispielhaft sind zwei öffentliche Kulturstiftungen, die insbesondere den Ankauf von zeitgenössischer Kunst fördern.

Im Jahr 1987 wurde die *Kulturstiftung der Länder* mit dem Stiftungszweck der Förderung und Bewahrung von Kunst und Kultur von nationalem Rang errichtet. Dieser Stiftungszweck wird dadurch verwirklicht, dass einerseits der Erwerb von besonders wichtigen und bewahrungswürdigen Zeugnissen für die deutsche Kultur gefördert wird. Andererseits verwirklicht sich der Stiftungszweck vor allem, wenn deren Abwanderung ins Ausland verhindert oder wenn sie aus dem Ausland zurückerworben wird. Die Förderung von überregional und international bedeutender zeitgenössischer Kunst oder zeitgenössischen Kunstprojekten sind im Stiftungszweck verankert.[449]

Ebenso haben einige Bundesländer seit den achtziger Jahren fördernde Kulturstiftungen ins Leben gerufen. Die *Kunststiftung NRW* will das Besondere fördern und damit zu mehr Wagnis und Qualität in Kunst und Kultur herausfordern. Von der Landesregierung Nordrhein-Westfalen wurde die Stiftung 1989 als Stiftung des bürgerlichen Rechts gegründet. Der Sitz der Stiftung ist die Landeshauptstadt Düsseldorf. Zu den Aufgaben der Kunststiftung zählen unter anderem die Förderung des Erwerbs und die Sicherung von Kunstgegenständen und Kulturgütern mit herausragender Bedeutung für Nordrhein-Westfalen.[450]

Neben den öffentlich-rechtlichen Förderstiftungen gibt es eine Vielzahl von Stiftungen bürgerlichen Rechts. Der Bundesverband Deutscher Stiftungen zählt zum Jahresende 2013 aktuell 20.150 Stiftungen bürgerlichen Rechts.[451] Diese wurden von Bürgerinitiativen gegründet oder sind Unternehmensstiftungen. Nach der prozentualen Verteilung der Stiftungszwecke nach Hauptgruppen im Stiftungsbestand weisen 15.2% aller Stiftungen die Unterstützung von Kunst und Kultur zu ihren satzungsgemäßen Zwecken auf.[452] Um genau herauszufinden, welche Art von Kunstförderung – wie z.B. Ankaufsförderung – die einzelnen Förderstiftungen in ihren Satzungen verankert haben, hilft das Deutsche Informationszentrum Kulturförderung. Dieses Institut veröffentlicht über einen Onlinekatalog Informationen über private und öffentliche Förderer von Kunst und Kultur in Deutschland. Somit erhalten fördernde Kulturstiftungen zielgerichtete Anfragen, die auch den tatsächlichen Förderzwecken entsprechen.[453]

449 Vgl. Kulturstiftung der Länder 2012.
450 Vgl. Kunststiftung NRW 2012.
451 Vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen 2014b.
452 Vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen 2014a.
453 Vgl. Deutsches Informationszentrum Kulturförderung 2013.

Fördernde Kulturstiftungen lassen sich demnach als verlässliche und unabhängige, der Qualität verpflichtete Partner für Museumseinrichtungen verstehen. Sie bieten eine finanzielle Struktur, bei der eine gewisse Sicherheit in der Mittelzuweisung vorhanden ist.[454] Auf diese Weise leisten fördernde Kulturstiftungen aufgrund ihrer Förderzwecke eine Unterstützung und nehmen eine Aufgabe der Kulturförderung wahr. Durch geförderte Ankäufe für Museumssammlungen unterstützen Kunststiftungen den künstlerischen Nachwuchs und investieren oftmals in das noch Ungesicherte.[455]

3.5.3.2 Die Form der Spende

Aufgrund der schwierigen finanziellen Situation und fehlenden Etats für Neuankäufe von kostenintensiven Werken zeitgenössischer Kunst, kümmern sich moderne öffentliche Museumsbetriebe strategisch und marktorientiert um Spenden und Stiftungsengagement von privater Seite.[456] Zunehmend werden Spendengelder gezielt für besondere Neuankäufe eingesetzt. Das Spendensammeln, als die relevanteste Form des Fundraisings, wird mit dessen Rahmenbedingungen im Folgenden thematisiert.

> *„Spenden sind freiwillige unentgeltliche Ausgaben zur Förderung […] besonders förderungswürdig anerkannter gemeinnützige Zwecke.“*[457]

Spenden werden in erster Linie von Privatpersonen und Unternehmen zur Förderung von Museumseinrichtungen gesammelt. Da die Spende keine Gegenleistung beinhaltet, werden allerdings heutzutage Gegenwerte nicht finanzieller, sondern freiwilliger Art erwartet. Diese basieren in der Regel auf einem freundlichen Dankesbrief, Einladungen zu besonderen Veranstaltungen und weiteren Privilegien.[458]

Materielle Vorteile bestehen durch bevorzugte steuerliche Behandlung. Nach § 10 b Einkommensteuergesetz (EStG), § 9 Körperschaftsteuergesetz (KStG) sowie § 9 Gewerbesteuergesetz (GewStG) können Spenden zur Förderung steuerbegünstigter Zwecke im Sinne der §§ 52 bis 54 AO als Sonderausgaben steuerlich abgesetzt werden. Um die Steuerersparnis zu realisieren, benötigt der Spender einen Zuwendungsnachweis des gemeinnützigen Museumsbetriebes.[459] Nach § 10 b

454 Vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen 2004, S. 53 f..
455 Vgl. Fuchs 2004, S. 13.
456 Vgl. Gerlach-March 2010, S. 14.
457 Heinicke 2013, § 10 b Rn 2.
458 Vgl. Hausmann 2011, S. 102.
459 Vgl. Scheytt 2005, S. 261; Ebling 2013, S. 520.
Bei Spenden bis zur Höhe von 100,00 Euro genügt der Bareinzahlungsbeleg oder die Buchungsbestätigung eines Kreditinstituts, wenn die Spende direkt an die Kommune als juristische Person des öffentlichen Rechts geleistet wird.

EStG können Spenden bis zu 20% des Gesamtbetrages der Einkünfte oder 0.4% der Summe der gesamten Umsätze und der im Kalenderjahr aufgewendeten Löhne und Gehälter als Sonderausgaben abgezogen werden.[460] Das im Jahr 2007 in Kraft getretene Gesetz zur weiteren Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements verfolgt das Ziel, steuerliche Erleichterungen für gemeinnützige Körperschaften und damit für das bürgerschaftliche Engagement zu schaffen. Zuwendungen, die sich im Abflussjahr steuerlich nicht ausgewirkt haben, können in folgenden Jahren abgezogen werden. Ebenso wurde der Höchstbetrag für die Kapitalausstattung von Stiftungen durch Zuwendungen in den Vermögensstock (§ 10 b Abs. 1 a EStG) auf 1 Mio. Euro erhöht.[461] Auch Spenden, die der Erbe in Erfüllung eines Vermächtnisses an ein öffentliches Museum gibt, sind von der Steuer nach § 29 Abs. 1 Satz 4 ErbStG ausgenommen.[462]

Für das erfolgreiche Geldeinwerben ist eine systematische Fundraisingstrategie nützlich. Diese orientiert sich an Marktprinzipien und richtet sich nach innen und nach außen. Dabei geht es um die Ausgestaltung und geplante Steuerung langfristiger Beziehungen zu wichtigen, umworbenen Partnern und Freunden. In einigen Fällen sollten zu diesen Partnern und Freunden eine gute Beziehung und besondere Wertschätzung gepflegt werden. Für die Identifizierung eines potenziellen Spenders sind nach Gerlach-March drei Kriterien ausschlaggebend:

- *„‚Linkage', die persönlichen Verbindungen und Anknüpfungspunkte [zu dem öffentlichen Museum für zeitgenössische Kunst],*
- *‚Ability', die finanziellen Möglichkeiten bzw. Spielräume des Spenders,*
- *und ‚Interest', dessen grundsätzliches Interesse."*[463]

Das erfolgreiche Spendensammeln lässt sich durch eine zielgruppenbezogene und langfristige Vorgehensweise charakterisieren. Die einzelnen Schritte des Fundraisingskonzeptes und deren Realisation sind auf Dauer angelegt und durch ein eindeutiges Profil des Museums aufeinander abgestimmt.[464] Werden Gelder für Neuankäufe von zeitgenössischer Kunst akquiriert, ist es sinnvoll, die Kunstwerke konkret zu benennen und Angaben über die noch fehlenden Kosten aufzuzeigen. Denn es ist für den potenziellen Spender von Interesse, die benötigte finanziellen Unterstützung für ein bestimmtes Werk nachvollziehen zu können. So besteht die Möglichkeit, sich als Spender mit der Finanzierung eines bestimmten Kunstwer-

460 Vgl. Heinicke 2013, § 10 b Rn 60; Haibach 2012, S. 66.
Daher bevorzugen Unternehmen eher die Form des Sponsorings als die der Kulturförderung, um den vollen Abzug als Betriebsausgaben verbuchen zu können.

461 Vgl. Heinicke 2013, § 10 b Rn 70.

462 Vgl. Meincke 2012, § 29 Rn 11.

463 Gerlach-March 2010, S. 66.

464 Vgl. Hausmann 2011, S. 103.

kes zu identifizieren. Die Überzeugung für eine finanzielle Spende zum Ankauf eines bestimmten Kunstwerkes steht somit im Mittelpunkt.

Das Vorgehen des Fundraisers wird durch die folgende Fundraising-Pyramide, die ursprünglich aus dem amerikanischen Fundraising stammt, exemplarisch dargestellt.[465] Die Pyramide stellt die unterschiedlichen Potenziale des Spendensammelns und die langandauernde Entwicklungsarbeit dar. Über eine Einmalspende, über die Dauerspende bis hin zur Großspende lassen sich Freunde und Förderer der Museumsinstitution motivieren.

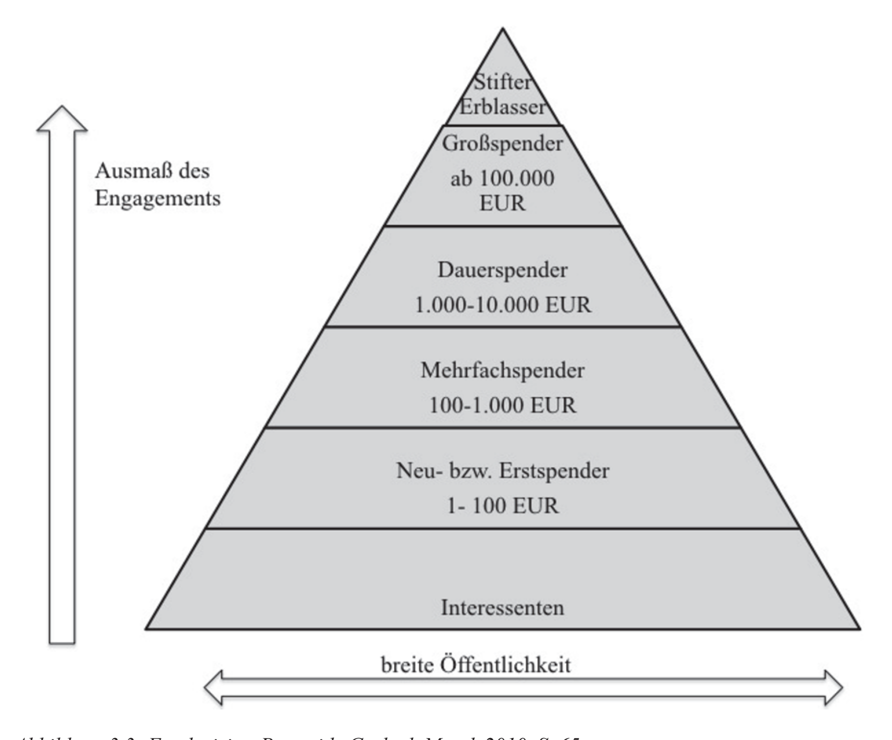


Abbildung 3.3: Fundraising-Pyramide Gerlach.Marck 2010, S. 65.

Wie in Abbildung 3.3 dargestellt, soll aus dem Kreis der breiten Öffentlichkeit und dem zunehmenden Kreis der Interessenten im Zeitverlauf der Pyramide das finanzielle Engagement der potenziellen Spender mit höherem Bindungsgrad steigen. Ziel ist es, aus diesem identifizierbaren und aktivierbaren Interessenkreis für ein

465 Vgl. Gerlach-March 2010, S. 65; siehe auch Lissek-Schütz 2004, S. 364.

öffentliches Museum für zeitgenössische Kunst Erstspender mit einer Spendensumme von 1 bis 100 Euro zu gewinnen. Diese breite Zielgruppe lässt sich durch eine Spendenwerbung ansprechen, die an einen breiten Kreis von Privatpersonen und Privathaushalte verschiedener Einkommensgruppen mit kleineren Spendenbeiträgen gerichtet ist.[466] Dabei handelt es sich um einmalige Geldspenden, die zum Beispiel bei bestimmten Anlässen, wie Finanzierungsproblemen bei Neuankäufen, eingeworben werden können. Durch Beziehungspflege können aus ihnen heraus Mehrfachspender mit einer Spendensumme von 100 bis 1 Tsd. Euro und Dauerspender mit einer Spendensumme von 1 Tsd. bis 10 Tsd. Euro erwachsen. Die regelmäßigen Spenden sind für ein öffentliches Museum – wie Daueraufträge oder der letzte Scheck im Jahr – ein Idealziel. Es ist einfacher, auf Grundlage einer ersten Beziehung weiteres Engagement zu erreichen, als einen neuen Erstspender zu gewinnen. Großspender engagieren sich oftmals dann, wenn aus deren Sicht das öffentliche Museum lange Zeit erfolgreich arbeitet und ihnen sympathisch ist.[467] Durch eine große selbstlose Spende, durch finale Spenden, einem Nachlass oder durch das Zustiften drücken sich in der Regel Mäzene aus.[468] Insbesondere erhofft man sich durch eine direkte und gezielte Ansprache von sehr vermögenden Privatpersonen und Unternehmensspitzen wenige, jedoch sehr hohe Spenden. Die Aktivität eines Fundraisers erfordert eine sehr sorgfältige Vorbereitung, überlegte exklusive Gegenleistungen und eine besonders intensive und kontinuierliche Betreuung durch persönliche Gespräche, Einladungen und Geburtstagskarten. Auf diese Weise pflegt der Fundraiser seine Kontakte zu den Freunden und Förderern des Museumsbetriebes.

In Deutschland ist es unüblich, über Vermögensverhältnisse zu sprechen. Deutschland zählt zu den reichsten Ländern der Welt und doch bleiben sehr wohlhabende Bürger im Verborgenen. Das Geldvermögen hat sich in der Zeit von 1990 bis 2010 mehr als verdreifacht. Ein wesentlicher Grund für das steigende Vermögen basiert auf dem Anstieg von Erbschaftsvolumina seit Beginn der 1990er Jahre. Bis zum Jahr 2020 werden Immobilien-, Geld- und Gebrauchsvermögen von insgesamt bis über 3 Billionen Euro vererbt. Jährlich handelt es sich dabei um eine Summe von 360 Mrd. Euro. Die Übertragung von Familienvermögen setzt sich dementsprechend weiter fort.[469] Die Erben werden das Vermögen zudem mit weniger Personen teilen, denn kinderreiche Familien sind in Deutschland nicht mehr häufig anzutreffen.

466 Vgl. Lissek-Schütz 2004, S. 365.
467 Vgl. Gerlach-March 2010, S. 65.
468 Vgl. Klein 2008, S. 242. Siehe zur Bedeutung des Mäzens Kapitel 2.4.2.
469 Vgl. Haibach 2012, S. 162 f..

Das Thema Geld und Reichtum wird in Deutschland zwar stets noch tabuisiert, doch sollen Bürger in Zukunft motiviert werden, sich stärker für das Gemeinwohl zu engagieren. In Deutschland ist aufgrund des demographischen Wandels das Einwerben finaler Spenden – bekannt unter dem Begriff *Erbschaftsmarketing* – vielversprechend. Es ist nicht unrealistisch, dass Senioren und insbesondere die derzeit in den Ruhestand gehende Generation des Wirtschaftswunders mit ihrem Vermögen zu Lebzeiten oder nach dem Tod etwas Gutes tun möchte.[470] Demnach ist den Museumsinstitutionen zu empfehlen, einen möglichst großen Freundeskreis langfristig zu pflegen und taktvoll über die Möglichkeiten eines Nachlasses zu sprechen.[471]

Als ein erfolgreiches Beispiel für eine Spendenkampagne ist die im Jahr 2009 gestartete Bürgerkampagne des *Städel Museums* in Frankfurt zu nennen, die der jungen Form des *Crowdfunding* ähnelt.[472] Dem Städel Museum ist es gelungen, die Hälfte der Kosten für den Erweiterungs- und Neubau in Höhe von 52 Mio. Euro durch die Bürgerschaft und private Initiativen zu akquirieren.[473] Mithilfe der *Gelbe-Stiefel-Kampagne* konnten Frankfurter Bürger bewegt werden, für das Städel Museum über fünf Mio. Euro zu spenden. Insgesamt konnten rund 26 Mio. Euro durch Groß- und Kleinspenden von Stiftungen, Unternehmen und Mäzene gesammelt werden. Vor dem Start der Kampagne waren bereits zehn Mio. Euro von privaten Initiativen sicher, sodass mit dem Neubau zeitig begonnen werden konnte. Der Museumsdirektor war anfangs skeptisch, ob kurz nach der Lehman-Bank Pleite die Bürger überhaupt bereit waren, Geld für Kunst zu spenden. Doch viele Spender förderten bewusst die Kunst und das Museum, um einen Beitrag für die Gesellschaft zu leisten.[474]

---

470 Vgl. Haibach 2012, S. 163.

471 Vgl. Gerlach-March 2010, S. 74.

472 Heutzutage werden kulturelle Projekte über Crowdfunding mitfinanziert. Dieses noch sehr junge Kulturförderungsinstrument basiert auf einem Internetphänomen. Der Begriff setzt sich aus den Wörtern *Crowdsourcing* und *Fundraising* zusammen. Dabei handelt es sich um einen Prozess der Projektfinanzierung, bei dem über Internettplattformen und Social Media Kanäle über das Projekt und das benötigte Budget kommuniziert wird und eine Vielzahl von geringen Spenden gesammelt werden. Ziel ist es, die Gemeinschaft von der Idee zu begeistern und in kurzer Zeit viele finanzielle Unterstützer zu gewinnen. Vgl. Günter u. Hausmann 2012, S. 101; Hausmann u. Pöllmann 2010; Theil u. Bartelt 2011, S. 2.

473 Vgl. Riebsamen 2012, S. B8.

474 Vgl. Hoffmans 2012, S. IV.

3.5.3.3 Der gemeinnützige Förder- und Freundeskreis

Als nicht zu unterschätzendes Förderungsinstrument eines Museumsbetriebes sowie insbesondere auch für den Aufbau einer zeitgenössischen Kunstsammlung gelten die Freundes- und Förderkreise. Das großzügige Engagement privater Förderer und Freunde bietet einem öffentlichen Museumsbetrieb zusätzliche finanzielle Mittel, die zweckorientiert für Neuankäufe zeitgenössischer Kunst eingesetzt werden. Durch diese private Unterstützung haben moderne Museumsbetriebe die Möglichkeit, auf dem internationalen Kunstmarkt aktiv als Käufer aufzutreten. Schon allein innerhalb des Fundraisings nehmen Freundes- und Förderkreise eine Sonderstellung ein. Sie leisten durch Mitgliedsbeiträge und Spenden eine dauerhafte finanzielle Unterstützung und binden engagierte Bürger und Förderer an sich.[475]

Bei einem Freundes- oder Förderkreis, der als eingetragener gemeinnütziger Verein geführt wird,[476] steht nicht allein die finanzielle Unterstützung einer Museumsinstitution im Vordergrund. Neben der Zusammenführung von Ressourcen, geht es vor allem auch um eine aktive Mitgestaltung und das bürgerschaftliche Engagement zur Verfolgung kultureller Zwecke. So bietet der Verein einen rechtlichen, finanziellen und organisatorischen Rahmen, um in der Gemeinschaft kulturelle und künstlerische Aktivitäten zu realisieren.[477]

Die Motive, einem Freundes- oder Förderkreis beizutreten, können unterschiedlich sein. Wie bei einer Spende ist die Identifikation mit einem bestimmten Museum ausschlaggebend. Ebenso sind die Mission und das künstlerischen Profil eines modernen Museums wesentlich. Zudem sprechen weitere Gründe für eine Mitgliedschaft:

- „*die Unterstützung von Kunst und Kultur (Kulturförderung);*
- *etwas Gutes tun wollen (philanthropische Gesinnung);*
- *Mitwirkung und Gestaltung (Bürgerengagement);*
- *Zugehörigkeit, Kontakte (Zusammentreffen mit Gleichgesinnten);*
- *der Wunsch nach Ansehen, Anerkennung (Prestige);*
- *und damit verbunden, die Bevorzugung durch Privilegien, Vergünstigungen.*“[478]

Diese Motivationen zeigen, dass private finanzielle Förderungen nicht mehr nur nach dem altruistischen Prinzip angelegt sind.[479] Freundes- und Fördervereine

475 Vgl. Lissek-Schütz 2004, S. 369.
476 Siehe Details zur Gründung eines Vereins in Kapitel 3.3.2.3.
477 Vgl. Scheytt 2005, S. 250.
478 Lissek-Schütz 2004, S. 370.
479 Diese Motivationen ähneln den Interessenlagen der privaten Kunstsammler, zeitgenössische Kunst zu sammeln und diese einem öffentlichen Museum zur Verfügung zu stellen. Siehe dazu Kapitel 2.4 und Kapitel 4.5..

scheinen eine Art von Gegenleistungen etabliert zu haben. Diese bestehen weniger in einem materiellen Nutzen als vielmehr in Form von persönlicher Bevorzugung und individuellem Service. Auch nach § 10 Abs. 1 S. 2 EStG sind Mitgliedsbeiträge für Fördervereine als Sonderausgaben grundsätzlich steuerlich abzugsfähig. Somit ist es nicht mehr von Bedeutung, ob Mitglieder vergünstigten Eintritt oder geldwerte Leistungen erhalten.[480] Museumsbetriebe haben einen Spielraum, ansprechende Pakete für Freunde und Förderer zu gestalten. Die Mitglieder erwarten heutzutage eine bevorzugte Berücksichtigung zu besonders gefragten Veranstaltungen, wie Ausstellungseröffnungen und exklusiven Begegnungen mit Künstlern. Die kostenlose, persönliche Beratung in Fragen des An- und Verkaufs von Kunstgegenstände oder spezialisierte Vorträge werden ebenso in Anspruch genommen.

Mit Blick auf die bereits angesprochene Spendenakquise empfiehlt es sich, zielgruppenspezifische Leistungspakete in größeren Vereinen anzubieten. Neben jährlichen Mitgliedsbeiträgen können gezielte Spendenakquisen mit besonderen Leistungsangeboten entwickelt werden, um insgesamt höhere Spendeneinnahmen zu erzielen. Demnach kann es für einige Museumsbetriebe sinnvoll sein, die Zielgruppe in zwei Organisationsformen aufzuteilen. Zu empfehlen ist in so einem Fall, einen Verein der Freunde und einen Verein oder eine Stiftung der Förderer zu gründen. Diese Zweiteilung ist dann effektiv, wenn durch die Beiträge verschiedene Zielgruppen direkter angesprochen werden. Unterschiedliche Erwartungshaltungen werden mit entsprechendem Engagement in Verbindung gebracht.[481] Beispielsweise spricht eine einfache Mitgliedschaft mit einem Betrag von 50,00 Euro in einem Freundeskreis eine breite Interessengruppe an. Eine herausgehobene Fördermitgliedschaft mit einem Betrag von 200,00 Euro wäre für eine exklusive Klientel sowie auch Firmenmitglieder mit einer nachhaltigen Unterstützungsabsicht eine erweiterte Variante.[482]

Insbesondere ist die Verbindung zwischen einem Förderverein und dem Museumsdirektor von Relevanz. Die Satzung und die Besetzung der Organe sollte so gestaltet werden, dass der Vereinszweck optimal erfüllt wird. Zudem ist es vorteilhaft, wenn bereits in der Satzung die Position eines Vertreters des Museums als geborenes Mitglied des Vereinvorstandes verankert wird. Auf diese Weise sollen Einflussnahmen des Vereins auf die Arbeit des Museums vermieden werden. Bestenfalls gilt die Grundregel, dass der Förderverein zwar eigene Vorstellungen

480 Vgl. Heinicke 2013, § 10b Rn 15; Gerlach-March 2010, S. 72.
481 Vgl. Hausmann 2011, S. 104; Scheytt 2005, S. 251.
482 Vgl. Lissek-Schütz 2004, S. 370.

entwickeln kann, aber niemals gegen den Willen des zu fördernden Museum entscheiden darf.[483]

Nach Ansicht der Autorin scheinen allerdings bei dem Ankauf von Kunstwerken diese Verschiebungen von Entscheidungsbefugnissen zu bestehen. Diese werden nachfolgend anhand von Beispielen aufgezeigt.

Verein der Freunde der Nationalgalerie e.V.

Ein erfolgreich arbeitender Förderverein ist der 1979 gegründete *Verein der Freunde der Nationalgalerie* in Berlin. Damals war dieser auf Exklusivität angelegt, da der Mitgliedsbeitrag vom ersten Tag an bei 1000,00 DM lag. Die Strategie lag darin, dass eher hundert Mitglieder für den Verein gewonnen würden, als dass sich tausend Mitglieder mit jeweils 100,00 DM beteiligten.[484] Erstaunlicherweise wuchs der Verein schnell an, sodass dieser heute mehr als 1.500 Mitglieder zählt. Allein durch die Mitgliederbeiträge von aktuell 600,00 Euro hat der Verein einen Etat um die 1 Mio. Euro zur Verfügung. Laut der Vereinssatzung besteht der Zweck des Vereins darin, „*die Nationalgalerie nachhaltig zu fördern und an ihrem weiteren Aufbau mitzuwirken.*“[485] Dieser Zweck soll erreicht werden, indem Kunstwerke angekauft werden, die der Nationalgalerie leihweise überlassen oder geschenkt werden. Ebenso soll der Zweck durch Veranstaltungen und Maßnahmen zur Förderung der Kunst und der allgemeinen Volksbildung und durch Förderung wissenschaftlicher Arbeiten im Bereich der modernen Kunst erfüllt werden.[486] Der Erfolg dieses Vereins spiegelt sich ebenso in dem von ihm jährlich ausgelobten *Preis der Nationalgalerie für junge Kunst* in Höhe von 50.000 Euro wider. Ferner hat der Verein im Jahr 2005 aus dem Gewinn der legendären MoMA Ausstellung in Berlin in Höhe von 6 Mio. Euro eine *Stiftung des Vereins der Freunde der Nationalgalerie für zeitgenössische Kunst* gegründet. Der Stiftungswille besteht darin, den Gewinn zu thesaurieren und aus den Zinsen ausschließlich zeitgenössische Kunst für den *Hamburger Bahnhof, Museum für Gegenwart – Berlin* zu erwerben. Damit stellt die durch den Verein gegründete Stiftung die erste Stiftung in Deutschland dar, deren ausschließlicher Zweck dem Ankauf von zeitgenössische Kunst für einen öffentlichen Museumsbetrieb dient.[487] Da dieser Verein immer vielfältigere Aktivitäten zur Förderung der Nationalgalerie und damit auch

483 Vgl. Scheytt 2005, S. 251; Heinrichs 1997, S. 178; Hausmann 2011, S. 104 f..
484 Vgl. Heinrichs 1997, S. 175.
485 Verein der Freunde der Nationalgalerie 2013a.
486 Vgl. Verein der Freunde der Nationalgalerie 2013b, § 2.
487 Vgl. Verein der Freunde der Nationalgalerie 2013a; Raue 2011, S. 77.

den Staatlichen Museen übernimmt, wurde die Struktur des Vereins durch zwei professionell arbeitende Tochtergesellschaften erweitert. Die eine ist für das Besuchermanagement und die andere für das Veranstaltungsmanagement zuständig.[488]

Städelscher Museums-Verein e.V.

Auch auf der Webseite des *Städelscher Museums-Vereins* wird über die Bedeutung des bürgerlichen Engagements insbesondere bei der Finanzierung von Neuerwerbungen informiert. Eine Hauptaufgabe des Vereins besteht darin, Mittel für Ankäufe zusammenzutragen, um den Ausbau der Sammlung voranzubringen. Laut § 5 der Vereinssatzung des Städelschen Museums-Vereins soll der Vereinszweck durch schenk- oder leihweise Überlassung hervorragender Kunstwerke an die Frankfurter öffentlichen Kunstsammlungen erreicht werden.[489] Auf der Vereinswebseite wird darüber informiert, dass die angekauften Kunstwerke dem Städel Museum als Leihgaben zur Verfügung gestellt werden. Eine breite Öffentlichkeit von den Frankfurter Bürger bis hin zu Museumsbesucher aus aller Welt sollen davon profitieren.[490] Zudem gründete sich 2007 aus dem Frankfurter Städelverein heraus das *Städelkomitee des 21. Jahrhunderts*. Zu diesem zählen ca. 40 Personen. Dieses setzt sich zum Ziel, die Städelsche Museumssammlung durch gezielte Ankäufe zeitgenössischer Kunst zu ergänzen. Die Kunstwerke, die durch dieses Städelkomitee erworben wurden, sind im Erweiterungsbau des Städelmuseum ausgestellt.[491]

Diese Beispiele verdeutlichen, dass der Museumsdirektor, auch wenn er im Vorstand eines Freundeskreises oder in einem Ankaufskomitee eine Position einnimmt, noch lange keine Mehrheit besitzt. Er kann nicht alleine über den Einsatz der finanziellen Mittel bestimmen. Vielmehr kann ein Museumsdirektor Empfehlungen oder Ankaufswünsche aussprechen. Ebenso gilt es zu bedenken, dass die angekauften zeitgenössischen Kunstwerke in den aufgezeigten Beispielen im Eigentum der Vereine bleiben. Diese werden lediglich als Leihgaben dem Museen zur Verfügung gestellt. Ein Museumsdirektor ist dann dafür verantwortlich, die Sammlung zu betreuen und die Rahmenbedingungen des öffentlich finanzierten Museums aufrecht zu erhalten.

Zunächst baut sich ein Verein der Freunde und Förderer eigenständig seine zeitgenössische Sammlung durch Ankäufe auf und verleiht diese zweckentspre-

488 Vgl. Verein der Freunde der Nationalgalerie 2013a.
489 Vgl. Städelscher Museums-Verein e.V. 2007, § 5.
490 Vgl. Städelscher Museums-Verein e.V. 2013.
491 Vgl. Riebsamen 2012.

chend einem Museum. Prinzipiell wäre es also möglich, diese Kunstwerke wieder zu verkaufen, sofern es die Vereinsvorstände beschließen sollten und die Satzung dies erlaubt. Der Prozess des Deacessioning kann durch diese Konstruktion leicht umgangen werden. Daher ist zu empfehlen, durch eine klare Regelung in der Vereinsatzung einen Verkauf von Kunstwerken auszuschließen. Sollte sich ein Verein wieder auflösen, könnte das Vermögen zweckentsprechend dem Museum zugute kommen.[492]

Der Einfluss und die Entscheidungsmacht über Neuankäufe für eine museale Sammlung scheinen zunehmend mehr durch Freundes- und Förderkreise aufgrund der finanziellen Mittel bestimmt zu werden. Traditionell lagen diese Entscheidungen im Verantwortungsbereich eines Museumsdirektors. Dies ist ein zweischneidiges Phänomen. Einem Museumsdirektor stehen in der heutigen Zeit in keiner Weise höhere bzw. vor allem frei verwendbare Mittel für Neuankäufe zur Verfügung. Grundsätzlich sind die Museen und Bürger natürlich dankbar über das unbezahlbare Engagement privater Förderer und Freunde. Der Respekt vor der Entscheidungshoheit der Verantwortlichen – wie Museumsdirektoren und Kuratoren – sollte jedoch bei jeder Form der Unterstützung nicht verloren gehen.[493]

492 Vgl. Verein der Freunde der Nationalgalerie 2013b, § 2 Abs. 4; Städelscher Museums-Verein e.V. 2007, § 17.

493 Vgl. Raue 2009, S. 33.

4 Kooperationen zwischen Privatsammlern und öffentlichen Museen

Die herausgearbeitete Rolle der Kunstsammler und dargestellte Haushaltssituation der öffentlichen Museen zeigen, dass diese beiden Partner eng zusammen gehören. Allein die Geschichte vieler deutscher Museen hebt diese partnerschaftlichen Verhältnisse hervor.

Auf der Grundlage des öffentlichen Kulturauftrages gehen öffentliche Museen für zeitgenössische Kunst die unterschiedlichsten Beziehungen mit privaten Sammlern ein. Sie präsentieren deren privaten Kunstsammlungen, um überregional und internationale Attraktivität auszustrahlen. Dabei sind nicht nur einzelne Kunstwerke in Form von Leihgaben, sondern ganze Sammlungen im Interesse solcher Kooperationen.[494]

Im kulturellen Sektor treten Kooperationen zwischen öffentlich-rechtlichen und privatrechtlichen Museen bzw. Ausstellungshäusern mit privaten Sammlern in Erscheinung. Wie bereits hervorgehoben, wird der Kultursektor zunehmend durch drei Sektoren mit unterschiedlichen Interessen, Strukturen, Kulturen und Regeln bestimmt: dem öffentlichen staatlichen Bereich, dem privaten Markt und der privat-gemeinnützigen Zivilgesellschaft – dem sogenannten Dritten Sektor. Die Durchmischung dieser Sektoren findet vor allem durch Kooperationen statt.[495]

Eine Kooperation im Kulturbereich lässt sich anhand folgender Merkmale charakterisieren: Eine freiwillig entstehende Kooperation stellt eine Zusammenarbeit zwischen zwei oder mehreren Partnern in den Fokus. Sie basiert auf dem Austausch von Ressourcen, Wissen und Fähigkeiten der einzelnen Partner. Das gemeinsame Ziel besteht darin, die wirtschaftliche bzw. künstlerische Position eines jeden Partners zu verbessern bzw. zu erhalten. Der Vorteil einer Kooperation wird in der größeren Chance gesehen, das gemeinsame Ziel zu erreichen. In der Partnerschaft werden Ziele verfolgt, die ohne den anderen nicht in demselben Maße oder gar nicht realisierbar wären. Dafür sind die Partner bereit, sich in ihrer Autonomie einzuschränken. Je nach Intensität einer Kooperation geben die Partner ihre politische, künstlerische, oder wirtschaftliche Unabhängigkeit zugunsten der Zusammenarbeit auf.[496]

Um vor Beginn einer jeden Kooperation die Interessen von Privatsammlern und Museen in einen fairen Ausgleich zu bringen, werden Kooperationsverträ-

494 Vgl. Fleck 2013, S. 72.
495 Vgl. Föhl 2009, S. 28; Lynen 2009, S. 105; siehe auch Budäus 2001, S. 8.
496 Vgl. Föhl 2009, S. 25 f.; siehe auch Günter u. Hausmann 2012, S. 49 f..

K. L. Holzmann, *Sammler und Museen,* Kunst- und Kulturmanagement,
DOI 10.1007/978-3-658-09629-8_4, © Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

ge ausgehandelt. Hierbei kommt es nicht darauf an, die Maximalforderungen zu erreichen, sondern eine belastbare Grundlage für beide Partner zu schaffen. Nur wenn alle Seiten weder sich selbst noch den anderen Partner überfordern, kann eine sinnvolle Zusammenarbeit zustande kommen. Für Sammler und Museen ist vor Beginn einer Kooperation ein schriftlicher Vertrag als Basis im Sinne von Beweis- und Klarstellungsfaktoren sehr zu empfehlen.[497]

Auf welche einzelnen Aspekte bei den unterschiedlichen Kooperationen zwischen Sammlern und Museen zu achten ist, wird im Folgenden detailliert besprochen. Die Dauerleihgabe, die Schenkung, die Verfügung von Todes wegen sowie die individualisierte Kooperation werden zunächst herausgearbeitet. Diese werden anhand von vergangenen und aktuellen Kooperationsbeispielen aus der Museums- und Ausstellungspraxis verdeutlicht. Entsprechende Interessenlagen bzw. Vor- und Nachteile werden aus der jeweiligen Sicht der Kooperationspartner dargestellt.

4.1 Die Kunstüberlassung in Form einer Dauerleihgabe

Die Voraussetzung für ein wirksames Zustandekommen eines Leihvertrages ist, dass sich beide Parteien – Sammler und Museum – über den wesentlichen Inhalt des Leihvertrags einigen. In entsprechenden Erklärungen müssen die Partner ihren rechtsverbindlichen Willen zum Ausdruck bringen. Indem ein Sammler einem Museum seine materiell und ideell wertvolle Sammlung anvertraut, ist davon auszugehen, dass es sich hier um ein von Rechtsbindungswillen geprägtes Verhältnis handelt. Gesetzlich ist eine Schriftform nicht vorgeschrieben. Jedoch ist es dringend anzuraten, einen Leihvertrag schriftlich festzuhalten, um eine möglichst eindeutige Beweislage zu schaffen.[498]

Durch den Leihvertrag nach § 598 BGB verpflichtet sich der Verleiher, dem Entleiher den Gebrauch einer Sache unentgeltlich zu gestatten. Der Sammler als Leihgeber verpflichtet sich zur Hauptleistung, die Sammlung dem Museum zur Verfügung zu stellen. Hierzu schuldet das Museum als Leihnehmer keine Gegenleistung.[499]

497 Vgl. Kirchmaier 2006, S. 284; Lynen 2013a, S. 120.

498 Vgl. Kirchmaier 2013, S. 300 f.; Fischer 2012a, S. 45; Kühl 2004, S. 48; Schack 2009, S. 336; Loschelder u. Müller 2011, S. 96.

499 Vgl. Weidenkaff 2013, § 589 Rn 4; Kirchmaier 2013, S. 301 f.
Der Unterschied zu einer Verwahrung ergibt sich dadurch, dass der Leihnehmer von der Sache den vertragsgemäßen Gebrauch machen darf. Ein Verwahrer wäre nur berechtigt, die Sachen für den Hinterlege aufzubewahren. Die Leihe grenzt sich von der Schenkung ab, da die geliehene Sache im Eigentum und im Vermögen des Leihgebers verbleibt und an diesen zurückzugeben ist. Vgl. Weidenkaff 2013, Vorb 1 f. v. § 598.

Der museumsgängige Begriff *Dauerleihgabe* existiert im Gesetz nicht. Die Dauerleihgabe stellt eine besondere Form des Leihvertrages dar. Es ist davon auszugehen, dass die Gebrauchsüberlassung des Leihnehmers entweder durch die vereinbarte Leihzeit oder durch einen konkreten Gebrauchszweck hinreichend bestimmt ist (§ 604 Abs. 1 und 2 BGB). Die Wortergänzung *Dauer* hebt hervor, dass die Gebrauchsüberlassung der Sammlung über einen längeren Zeitraum stattfindet. Allerdings handelt es sich hierbei nicht um eine endgültige Überlassung, sondern um ein Dauerschuldverhältnis mit Kündigungsmöglichkeiten.[500]

In der Museumsbranche gilt der Begriff Dauerleihgabe als ein *verdrucktes* Wort.

> *„Die Dauerleihgabe ist, wie ihr unschöner Name verrät, die häßliche Tante des Geschenks: eine Gabe, die zwar Dauer verspricht, aber juristisch jederzeit wieder zurückgenommen werden darf und in der Kunstwelt eher ein Geschenk für den Schenkenden ist [...].“*[501]

In diesem Sinne handelt es sich bei dem Begriff der Dauerleihgabe um die unscharfe Beschreibung eines Phänomens, welches in der kunstrechtlichen Literatur kritisch besprochen wird. Kennzeichnend für eine Dauerleihgabe ist, dass diese zwar dauerhaft überlassen wird, der Leihgeber aber Eigentümer an der Leihgabe bleibt. Er besitzt ein Rückforderungsrecht nach § 604 Abs. 3 BGB.[502]

Im Folgenden werden die wesentlichen Merkmale und speziellen Einzelfragen dieser Form der Kunstüberlassung dargestellt. Dabei sollte die Vertragsgestaltung interessengerecht und rechtswirksam für beide Parteien sein.[503]

4.1.1 Die Haupt- und Nebenpflichten und die Unentgeltlichkeit

Der Sammler als Leihgeber verpflichtet sich durch den Leihvertrag, dem Museum als Leihnehmer den Gebrauch der Sammlung zu gestatten (§ 598 BGB).[504] Er genügt seiner Verpflichtung, indem er dem Museum den Zugang zu seiner Sammlung zum Zweck der Inbesitznahme und Mitnahme ermöglicht. Der Leihnehmer hat den unmittelbaren Besitz und damit die umfassende Sachherrschaft an der Sammlung. Insoweit hat der Sammler eine gewisse Duldungspflicht.[505]

500 Vgl. Kirchmaier 2006, S. 263 f.; Loschelder 2010, S. 706.
Siehe hierzu die Ausführungen zu Kündigungsmöglichkeiten im folgenden Kapitel 4.1.2.
501 Maak2005.
502 Vgl. Weidenkaff 2013, § 604 Rn 1.
503 Vgl. Weller 2010, S. 123.
504 Vgl. Weidenkaff 2013, § 598 Rn 6.
505 Vgl. Kirchmaier 2013, S. 305.

Eine Dauerleihgabe zielt auf eine langfristige Ergänzung des Sammlungsbestandes eines Museums ab.[506] Sie bietet dem Museum die Möglichkeit, mit der geliehenen Sammlung wie mit eigenen Beständen zu arbeiten. In diesem Sinne geht es um die musealen Kernaufgaben, die Sammlung entsprechend zu bewahren bzw. restauratorisch zu betreuen, wissenschaftlich zu erforschen und durch Ausstellungen zu vermitteln.[507]

Allerdings muss an dieser Stelle betont werden, dass der Gebrauch der Sammlung keine Präsentation der Sammlung mitumfasst. Eine Präsentationspflicht des Entleihers müsste im Vertrag ausdrücklich vereinbart werden.[508] Der Gebrauch als solcher wird als die tatsächliche Verwendung und Benutzung einer Sache ohne Eingriff in ihre Substanz definiert. Gebrauch meint in diesem Kontext keinen Verbrauch.[509] In Leihverträgen wird dieses Verbot in der Regel vermerkt.[510] Die Weitergabe einzelner Kunstwerke an Dritte ist während der Leihzeit nicht gestattet (§ 603 Satz 2 BGB). § 604 Abs. 1 BGB bestimmt, dass die Sammlung nach Ablauf der Leihzeit zurückzugeben ist.[511]

Das Museum ist berechtigt, die Sammlung zum vertraglich vereinbarten Zweck zu gebrauchen. Demnach ist die Zweckvereinbarung von besonderer Bedeutung. Neben dieser Hauptleistung fallen für das Museum eine Vielzahl von Nebenpflichten an. Diese sind kostenintensiv und scheinen der Gebrauchsüberlassung des Sammlers synallagmatisch gegenüber zu stehen. Die Schwierigkeit liegt in der Trennung der Pflichten in Haupt- und Nebenpflichten. Ursprünglich bestand nur die Rückgabe der Sache als Nebenpflicht. Im Folgenden werden nun die anfallenden Nebenpflichten eines Museums detailliert erklärt.

Um die Sammlung in den unmittelbaren Besitz zu nehmen, ist das Museum aufgefordert, die Sammlung eigenständig abzuholen. Es handelt sich dabei um die sogenannte Holschuld (§ 269 BGB).[512] Die Verpflichtung des Museums zur Rückgabe ist mit einer Bringschuld verbunden. Das Museum hat die Sammlung auf eigene Kosten und auf ein eigenes Risiko zunächst abzuholen und schließlich wieder an den Wohnsitz oder Verwaltungssitz zurückzubringen. Dies schließt die

506 Vgl. Kirchmaier 2013, S. 313.
Einfache Leihverträge dienen Kunstüberlassungen für Sonderausstellungen, die in dieser Arbeit nicht im Fokus stehen.

507 Vgl. Fischer 2012a, S. 50; Kirchmaier 2006, S. 266.
Siehe hierzu die Ausführungen zu den musealen Kernaufgaben in Kapitel 3.2.

508 Vgl. Boochs u. Ganteführer 1992, S. 115.

509 Vgl. Weidenkaff 2013, § 598 Rn 5.

510 Vgl. Kirchmaier 2013, S. 305; Fischer 2012a, S. 74.

511 Vgl. Weidenkaff 2013, § 603 Rn 1; § 604 Rn 1.

512 Vgl. Grüneberg 2013, § 269 Rn 1.

Übernahme der Kosten für Hin- und Rücktransport sowie die Prämie der abzuschließenden Versicherung bis zum Wiedereintreffen der Sammlung beim Sammler mit ein.[513]

Das Museum als Leihnehmer ist dazu verpflichtet, die Sammlung mit größter Sorgfalt zu pflegen, diese vor Schaden zu bewahren und keiner Gefährdung auszusetzen. Mit den Leihgaben soll mit dem Maß an Sorgfalt umgegangen werden, wie der Leihnehmer mit seinen eigenen Beständen arbeitet. Der Sorgfaltsmaßstab ist in der heutigen Zeit vielfach verschärft worden. Auf die besondere Sachkunde und Professionalität des Leihnehmers wird im Umgang mit Kunst besonders geachtet. In der Regel werden in Kunstüberlassungsverträgen konkrete Sorgfalts- und Obhutspflichten definiert:

- Bestimmte klimatische Voraussetzungen wie 55% relative Luftfeuchtigkeit, +/- 5% müssen eingehalten werden.
- Abhängig vom Kunstwerk müssen festgelegte Beleuchtungsstärken eingehalten werden.
- Eingriffe an den Sammlungsgegenständen müssen vorab mit dem Sammler abgestimmt werden.
- Der Transport der Kunstwerke muss in der Regel über ein zuverlässiges, auf Kunsttransporte spezialisiertes Transportunternehmen durchgeführt werden.[514]

Darüber hinaus werden in der Museumspraxis weitere Verhaltenspflichten bestimmt. Ein Sammler soll unverzüglich bei einer Beschädigung oder Veränderung des Zustandes einer Leihgabe benachrichtig werden. Bei einem Verlust oder bei einer drohenden Beschlagnahmung von Dritten gilt dies gleichermaßen. Zudem ist das Fotografieren mit Blitzlicht in den Ausstellungsräumen nicht gestattet und eine 24-stündige Überwachung soll gewährleistet werden.[515]

Tatsächlich enthalten die Leihverträge eine Vielzahl von weiteren Vereinbarungen über Nebenpflichten, die das Museum als Entleiher einzuhalten hat: ordnungsgemäße Lagerung, Transport, Mitsendung von Kurieren sowie Abschluss von Versicherungen. Diese Verhaltenspflichten basieren auf langjähriger Museumspraxis und eingespielten Abläufen und gelten heutzutage als standardisiert.[516]

Indem der Sammler einem Museum einen Teil oder sogar seine ganze Sammlung überlässt, kann es dazu kommen, dass das Museum weit mehr Kunstwerke erhält, als es überhaupt ausstellen kann. Dies ist vorteilhaft für das Museum, da es

513 Vgl. Kirchmaier 2013, S. 304; Fischer 2012a, S. 79 f.; Loschelder u. Müller 2011, S. 99 f..
514 Vgl. Kirchmaier 2006, S. 272.
515 Vgl. a.a.O., S. 273.
516 Vgl. Kühl 2004, S. 61; Loschelder u. Müller 2011, S. 99 f..

damit die Dauerausstellung[517] immer wieder neu gestalten kann. Andererseits verursachen die nicht ausgestellten Werke finanzielle Kosten, denn auch diese Kunstwerke müssen fachmännisch im Depot gelagert werden. Um eine ordnungsgemäße Lagerung zu gewährleisten, werden die Depots klimatisiert und mit speziellen Schränken ausgestattet.

In der Regel verändern sich Kunstwerke im Laufe der Zeit, unabhängig davon, ob diese ausgestellt oder im Depot gelagert werden. Ursache dafür sind klimatische Einflüsse. Obwohl Museen die Beleuchtungen jederzeit den äußeren Witterungsverhältnissen anpassen, das Sonnenlicht ausschließen und die Luxzahl manuell steuern, hat das Licht trotzdem negativen Einfluss auf die Kunstwerke. Dementsprechend wird jedes Kunstwerk in bestimmten Zeitabständen gereinigt und gegebenenfalls auch restauriert.[518] Um die Einhaltung dieser Pflichten nachvollziehen zu können, werden in der Museumspraxis regelmäßig Nachweise über die Klima- und Lichtwerte durch Messgeräte aufgezeichnet.[519]

Diese unterschiedlichen und kostenintensiven Nebenpflichten hat ein Museum zu erfüllen. In diesem Zusammenhang ist hervorzuheben, dass das Wesensmerkmal der Leihe die unentgeltliche Überlassung einer Sache (§ 598 BGB) ist. Der Leihgeber ist zu seiner Hauptleistung verpflichtet. In diesem Fall ist es die Gebrauchsüberlassung seiner Sammlung. Der Leihnehmer bzw. das Museum schuldet hierfür keine Gegenleistung.[520] Die Unentgeltlichkeit ist nach der objektiven Sachlage zu beurteilen. Allerdings müssen sich beide Parteien zudem subjektiv einig sein, dass die Gebrauchsüberlassung unentgeltlich erfolgt.[521]

Fraglich ist, ob bereits geringfügige Gegenleistungen des Leihnehmers ein Leihverhältnis ausschließen und zur Anwendung der Vorschriften zur Miete bzw. zum gemischttypischen Nutzungsvertrag führen können.[522] Die genannten Nebenpflichten, die schnell in Bezug ihrer wirtschaftlichen Bedeutung als Hauptpflichten erscheinen, werden in der Museumspolitik und in kunstrechtlichen Besprechungen kritisch betrachtet. Insbesondere im Fall von Dauerleihgaben wird der Aspekt der Unentgeltlichkeit oftmals in kunstrechtlichen Debatten diskutiert.[523] Die Kosten für Restaurierungen, die wissenschaftliche Erschließung einer Sammlung so-

517 Siehe hierzu die Ausführungen zur Dauerausstellung in Kapitel 3.2.4.
518 Vgl. Loschelder 2010, S. 706.
519 Vgl. Fischer 2012a, S. 71.
520 Vgl. Weidenkaff 2013, § 598 Rn 4; Kirchmaier 2006, S. 260.
521 Vgl. Weidenkaff 2013, § 516 Rn 8.
522 Siehe im Kontext und näheren Abgrenzung zur Miete, Gefälligkeitsverhältnissen und Verwahrung Fischer 2012a, S. 42 ff.; Loschelder u. Müller 2011, S. 91 ff..
523 Ähnlich hierzu auch Lynen 2013a, S. 115.

wie die Erstellung von Ausstellungskatalogen und Versicherungsprämien werden regelmäßig von den Museumsbetrieben übernommen. Die Leihverträge sehen die Übernahme der Kosten für die beschriebenen Haupt- und Nebenpflichten vor.[524]

Im Folgenden wird kritisch untersucht, aus welchen Gründen die Vielzahl von Obhutspflichten nicht als Gegenleistung anzuerkennen sind, sondern als typische Nebenpflichten, die vom Entleiher zu erfüllen sind.

Die optimalen Bedingungen für Betreuung und Bewahrung sind nicht zuletzt Gründe dafür, dass Sammler ihre Sammlung in die fachkundigen Hände eines Museums geben. Die Übernahme der Kosten für die restauratorische Betreuung der Sammlung ist nicht als Gegenleistung für deren Überlassung anzuerkennen. Gleiches gilt für die Übernahme der Versicherungskosten. Die Tatsache, dass diese Kosten wahrscheinlich auch dem Sammler entstanden wären, wenn er die Sammlung nicht dem Museum überlassen hätte, verändert die Sachlage nicht. Die Kosten zur Erhaltung der Sammlung hat nach § 601 Abs. 1 BGB das Museum zu tragen. Ebenso wenig stellen die Personal- und Sachkosten, die mit der Erfüllung der Kernaufgaben und eventueller Publikationen verbunden sind, Gegenleistungen für den Sammler dar. Diese Kosten sind auf den Wunsch des Museums zurückzuführen, mit der Sammlung zu arbeiten.[525]

Diese aufgezeigten Leistungen stehen nicht im Gegenseitigkeitsverhältnis zu der Hauptleistungspflicht des Sammlers, der Überlassung der Kunstwerke. Diese werden als typischerweise bei der Durchführung der Gebrauchsüberlassung anfallende Nebenkosten bezeichnet. Diese hat das Museum zu tragen, um die Hauptleistung – den Gebrauch der Sammlung – zu ermöglichen.[526]

Dementsprechend ist es in der Museumspraxis üblich, dass sich der Leihnehmer im Leihvertrag verpflichtet, sämtliche mit der Ausleihe anfallenden Kosten zu tragen. Zu diesen zählen die Kosten für Hin- und Rücktransport, einschließlich der Kosten für sachgerechtes Verpackungsmaterial, für anfallende Versicherungsprämien sowie für die Kurierbegleitung durch die Mitarbeiter des Leihgebers. Diese Kosten entstehen allein durch die Ausleihe und sind von dem Museum im Sinne des § 601 Abs. 1 BGB als gewöhnliche Erhaltungskosten zu übernehmen.[527] Demnach ist die Übernahme der Kosten durch das Museum nicht als eine Gegenleistung für die Überlassung der Privatsammlung zu bewerten. Wenn das Museum als Leihnehmer die Sammlung auf Dauer für eigene Zwecke gebrauchen möchte, muss es bereit und in der Lage sein, die damit einhergehenden Kosten zu tragen.

524 Vgl. Kirchmaier 2006, S. 270.
525 Vgl. Weidenkaff 2013, § 601 Rn 1; Kirchmaier 2006, S. 270.
526 Vgl. Loschelder 2010, S. 706; Fischer 2012a, S. 53.
527 Vgl. Fischer 2012a, S. 52; Kirchmaier 2013, S. 306; Loschelder u. Müller 2011, S. 93 f..

Dabei handelt es sich schließlich um den verkehrstypischen Willen der Parteien. Das Museum trägt die Kosten, die den Gebrauch überhaupt erst ermöglichen.[528]

Diesen Argumenten zufolge bringt ein Dauerleihverhältnis zwischen einem Sammler und einem Museum ein faktisches und rechtliches Problem mit sich. Das Museum behandelt die geliehene Sammlung wie seine eigenen Kunstwerke und trägt eine Vielzahl von Haupt- und Nebenpflichten. Der Sammler bleibt jedoch Eigentümer der Sammlung und kann insoweit alle Rechte geltend machen. Demnach ist die Leihe als unentgeltliches und einseitig verpflichtendes Rechtsgeschäft *schwach* ausgestattet.

4.1.2 Das Dauerschuldverhältnis und die Befristung

Prinzipiell kann die Leihzeit des Dauerschuldverhältnisses festgelegt oder offen gelassen werden. Einigt man sich auf eine festgelegte Vertragslaufzeit, so ist für beide Parteien die Rechtslage eindeutig, für wie lange eine Sammlung dem Museum zur Verfügung steht. Das Museum ist nach Ablauf der Leihfrist (§ 604 Abs. 1 BGB) zur Rückgabe verpflichtet.[529]

Der Charme der Ewigkeit der Dauerleihgabe ist damit nicht vorhanden. Empfehlenswert ist, diese Vertragsklausel abzumildern und eine automatische Verlängerung für einen bestimmten Zeitraum von Beginn an zu vereinbaren. Bei einer automatischen Verlängerung sollten idealerweise zehn Jahre oder noch längere Verlängerungszeiten vereinbart werden. Dadurch kann eine Planungssicherheit für das Museum gewährleistet werden.[530]

Da einige Museen eine zeitlich unbegrenzte Überlassung einer Sammlung anstreben, werden oftmals Verträge auf unbestimmte Zeit abgeschlossen. Jedoch ergibt sich dann das Hauptproblem des Anspruchs auf Rückforderung. Wenn keine konkrete Vereinbarung über eine feste Leihzeit noch ein bestimmter Vertragszweck im Vertrag verankert werden, kann der Sammler seine Sammlung *jederzeit* nach § 604 Abs. 3 BGB zurückfordern. Eine ordentliche oder außerordentliche Kündigung ist in diesem Zusammenhang nicht erforderlich.[531] Aus diesem Grund ist es zu empfehlen, in einem Dauerleihvertrag eine feste Vertragslaufzeit mit einer automatischen Verlängerung zu definieren. Beispielsweise kann diese Klausel so

528 Vgl. Kirchmaier 2013, S. 317; Weller 2010, S. 136.
529 Vgl. Weidenkaff 2013, § 604 Rn 1.
530 Vgl. Kirchmaier 2013, S. 314 f.; Loschelder u. Müller 2011, S. 98 f.; Lynen 2013c, S. 134.
531 Vgl. Weidenkaff 2013, § 604 Rn 6; Kirchmaier 2013, S. 315.

aussehen, dass sich der Vertrag automatisch um den gleichen Zeitraum verlängert, wenn dieser nicht von einer der beiden Parteien wirksam gekündigt wird.[532]

Wie bereits erwähnt, sind Formulierungen wie dauerhafte Leihe oder unbefristete Leihe unzureichend, da der Begriff Dauerleihgabe an keinen anerkannten Zeitrahmen anknüpft. Eine Orientierung für die Befristung bietet das Erbschaftsteuer- und Schenkungsteuergesetz. Dieses setzt Mindestfristen voraus bei der Erzielung steuerlicher Vorteile bei der Schenkungs- und Erbschaftsteuer. Aus § 13 I Nr. 2 Satz 2 ErbStG ergibt sich, dass die Kunstwerke des Steuerpflichtigen mindestens zehn Jahre der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden müssen, um Steuerbefreiungen in Anspruch nehmen zu können.[533]

Bei einem Dauerschuldverhältnis auf unbestimmte Zeit muss nach dem BGB ordentlich gekündigt werden. Diese hat schriftlich unter Einhaltung der Kündigungsfristen zu erfolgen. Bei einem befristeten Leihvertrag ist dagegen eine außerordentliche Kündigung erforderlich, die unter Nennung eines wichtigen Grundes schriftlich mitzuteilen ist.[534] Neben der automatischen Beendigung der Leihzeit hat der Leihgeber auch die Möglichkeit, das Vertragsverhältnis vorzeitig aus wichtigem Grund zu kündigen. Die außerordentlichen, vorzeitigen Kündigungsgründe sind in § 605 BGB geregelt. Handelt es sich um einen unvorhergesehenen Grund, wie zum Beispiel bei einem Eigenbedarf, so hat der Sammler die Tatsachen für das Vorliegen des wichtigen Grundes zu beweisen. Private Leihgeber können sich dann auf Eigenbedarf berufen, wenn sie in eine wirtschaftliche Notlage geraten und Kunstwerke verwerten wollen. Eine vorzeitige, außerordentliche Kündigung ist zudem wirksam, wenn das Museum einen vertragswidrigen Gebrauch der Sache zu verantworten hat. Beispielsweise würde dies zutreffen, wenn Leihgaben nicht dauerhaft präsentiert, Kunstwerke ohne Absprache umgehängt, Kunstwerke Dritten überlassen oder wenn die überlassenen Kunstwerke nicht entsprechend sorgfältig behandelt würden (§ 605 Nr. 2 BGB).[535] Ferner ist nach § 605 Nr. 3 BGB eine Kündigung aufgrund des Todes des Entleihers gerechtfertigt. Eine vorherige Abmahnung ist in diesen Fällen nicht notwendig. Auch diese Aspekte heben hervor, wie bedeutsam die Festlegung der Kündigungsgründe, des Vertragszwecks und der Dauer in einem schriftlichen Vertrag ist.[536]

532 Vgl. Raue 2006, S. 7; Lynen 2013c, S. 134.
533 Vgl. Loschelder 2010, S. 706 f. Siehe im Kontext der Steuerbefreiungen die finanziellen Interessen des Privatsammlers in Kapitel 4.5.
534 Vgl. Lynen 2013c, S. 134 f..
535 Vgl. Raue 2006, S. 7.
536 Vgl. Weidenkaff 2013, § 605 Rn 1-5; Kirchmaier 2013, S. 307; Fischer 2012a, S. 74.

4.1.3 Die Haftung

Für den Sammler und für Museumsbetriebe stellt sich die wichtige Frage, welche Partei bei fahrlässiger und vorsätzlicher oder zufälliger Verschlechterung oder Zerstörung der Leihgaben haftet.[537] In einem öffentlich zugänglichen Museum besteht die Gefahr, dass Kunstwerke durch Vandalismus beschädigt werden. Nach § 823 Abs. 1 bzw. Abs. 2 BGB in Verbindung mit § 304 StGB macht sich ein Besucher wegen unerlaubter Handlung schadenersatzpflichtig, wenn er ein Kunstwerk beschädigt. Häufig ist jedoch der Schadenersatzanspruch des Sammlers gegenüber dem Schädiger wertlos, da sich dieser entweder nicht identifizieren lässt oder nicht über die nötige Zahlungskraft verfügt.[538]

Gesetzlich ist die Haftung des Verleihers nach §§ 599, 600 BGB geregelt. Anlass für die Haftung des Sammlers kann die nicht rechtzeitige oder ausbleibende Gebrauchsüberlassung der Sammlung sein. Eine Verletzung von Schutz- oder Verkehrssicherungspflichten im Rahmen der Gebrauchsüberlassung könnte beispielsweise dann vorliegen, wenn eine Installation in sich zusammenbricht und dabei andere Werke oder Ausstellungsräume beschädigt.[539] Nach § 599 hat der Verleiher grundsätzlich nur Vorsatz und grobe Fahrlässigkeit zu vertreten. Nach § 600 BGB haftet der Sammler für einen Fehler der Leihgabe von Sach- oder Rechtsmangel nur dann, wenn er diesen arglistig verschwiegen hat.[540] Ein Rechtsmangel könnte beispielsweise dann vorliegen, wenn der Sammler kein Ausstellungsrecht vom Künstler nach § 44 Abs. 2 UrhG erlangt hätte und daher das Werk nicht öffentlich präsentieren dürfte.[541]

Nach den allgemeinen Grundsätzen der §§ 276, 278 BGB haftet das Museum als Entleiher für Vorsatz und jede Fahrlässigkeit.[542] Fahrlässiges oder vorsätzliches Handeln von Museumsmitarbeitern oder eigenes verschuldetes organisatorisches Versagen hat der Museumsbetrieb selbst zu vertreten.[543] Das Museum haftet beispielsweise, wenn dieses in verschuldeter Weise mit der Rückgabe der Sammlung in Verzug geraten ist (§ 287 S. 2 BGB).[544] Solange es sich aber um einen vertrags-

537 Vorsatz ist das Wissen und Wollen der Tatbestandsverwirklichung bei Begehung der Tat und grenzt sich von der fahrlässigen Begehung der Tat ab. Fahrlässig handelt derjenige, der die Sorgfalt außer Acht lässt, die in einer konkreten Situation erwartet wird. Siehe dazu auch Lynen 2013c, S. 167.

538 Vgl. Keinath 2008, S. 303.

539 Vgl. Weidenkaff 2013, § 599 Rn 2; Weller 2010, S. 137; Kirchmaier 2013, S. 311.

540 Vgl. Weidenkaff 2013, § 600 Rn 1; Fischer 2012a, S. 53.

541 Vgl. Kirchmaier 2013, S. 311.

542 Vgl. Grüneberg 2013, § 276 Rn 10, 12.

543 Vgl. Lynen 2013c, S. 164.

544 Vgl. Grüneberg 2013, § 287 Rn 1.

gemäßen Gebrauch der Sammlung handelt, hat das Museum Veränderungen oder Verschlechterungen der Sammlungsgegenstände nicht zu vertreten (§ 602 BGB). Dies gilt jedoch nicht im Falle von schuldrechtlichen Pflichtverletzungen oder Fällen von Verlust, Zerstörung oder Vernichtung von Kunstwerken.[545]

Elementare Schadensereignisse wie Flutkatastrophen und Erdbeben sind solche des Schicksals. In der Museumspraxis werden häufig vertragliche Haftungserweiterungen wie die Übernahme von verschuldungsunabhängigen Haftungen bzgl. derartiger Schadensereignisse vereinbart.[546] Diese erweiterten Regelungen beinhalten Risiken, die nicht beherrschbar und unvermeidbar sind. Der Sammler hat insoweit ein berechtigtes Interesse daran, eine Haftung und darüber hinaus auch einen Versicherungsschutz bei Fällen höherer Gewalt zu regeln.[547]

4.1.4 Die Versicherung

Üblicherweise verpflichtet sich das Museum zur Versicherung von externen Leihgaben. In der Museumspraxis wird diese entweder über die Staatsgarantie gedeckt oder eine externe Versicherung wird zusätzlich abgeschlossen.

In öffentlich-rechtlichen Museumsbetrieben können Versicherungen für Kunstwerke über die haushaltsrechtlich abgesicherte Staatsgarantie vereinbart werden. Das staatliche Museum haftet für vertraglich festgelegte Risiken und Schäden durch eigenes Verschulden des Museums bzw. der Mitarbeiter. Fällt ein Schadensfall an, so wird aus der Staatsgarantie gezahlt. Durch diese Form der Versicherung kann ein öffentliches Museum hohe Versicherungsprämien einsparen.[548] Allerdings gilt zu bedenken, dass der Staat nicht für zufällige Ereignisse und jedwede Gefahren haftet.[549] Oftmals möchte ein Sammler jedoch seine Sammlung auf alle zufälligen Schadensereignissen und Fällen höherer Gewalt versichern und besteht auf einen Abschluss einer externen Versicherung.

Dementsprechend schließt ein Museum eine Versicherung für die Sammlung ab, um für die gesamte Dauer der Leihgabe die Kunstwerke vor allen versicherbaren Risiken zu schützen. Die Kosten der Versicherung übernimmt das Museum. Oftmals werden sogar bereits vorab Kunstversicherer bestimmt. Diese

545 Vgl. Kirchmaier 2013, S. 312; Loschelder u. Müller 2011, S. 100 f..
546 Vgl. Fischer 2012a, S. 77 f..
547 Vgl. Keinath 2008, S. 306.
Im Kontext der Versicherung werden die aufgezeigten Risiken meist durch All-Risk-Versicherungen hinreichend gedeckt.
548 Vgl. Lynen 2013c, S. 180; siehe zum Thema Staatsgarantien Kühl 2004, S. 109.
549 Vgl. a.a.O., S. 179.

erfüllen die besonderen Bedingungen für die Versicherung von Kunstgegenständen entsprechend den Anweisungen für Schadensfälle des Deutschen Transportversicherungsverbandes. Konkret geht es dabei um die Transportversicherung und schließlich um die Ausstellungsversicherung während der vereinbarten Leihzeit. Die museumsgängige Beschreibung *von Nagel zu Nagel* bezieht sich auf diesen durchgehenden Schutz. Eine sogenannte *All-Risk-Versicherung* umfasst alle versicherbaren Gefahren inklusive der Fälle der höheren Gewalt.[550] Ein Museum versichert alle Kunstwerke in der Regel vor Feuer, Wasser, Vandalismus oder Einbruch.

Eine wertangemesse Versicherung ist sehr kostenintensiv. In der Regel liegt der Versicherungswert über dem Wert der Leihgaben. Dieser wird von Kunstexperten anhand von Schätzungen auf der Grundlage von Galerie- und Auktionspreisen ermittelt. In Hinblick auf die Versicherungsprämien wird gegebenenfalls verhandelt.[551] An dieser Stelle ist hervorzuheben, dass sich insbesondere durch die extreme Preisentwicklung auf dem zeitgenössischen Kunstmarkt bei großen zeitgenössischen Kunstsammlungen sehr hohe Versicherungswerte und entsprechende Versicherungssummen ergeben. Dieser Kostenfaktor ist nicht zu unterschätzen. Dieser kann heutzutage ein Hindernis für Museumsdirektoren darstellen, sich auf Leihgaben eines Sammlers zeitgenössischer Kunst einzulassen.[552]

Es empfiehlt sich, für den Leihvertrag sowie insbesondere für die Versicherung eine Liste der verliehenen Werke zu erstellen. Neben der Bezeichnung des Werkes, des Urhebers, des Titels, des Entstehungsjahres und der Provenienz, sind auch Fotos der Vorder- und Rückseite des jeweiligen Kunstwerkes nützlich. Diese Fotos dienen der Dokumentation des aktuellen Zustandes eines Werkes. Die Angaben der jeweiligen Versicherungswerte sollten ebenso festgehalten werden.[553] Bei der Überlassung von Kunstwerken ist ein Übergabeprotokoll für die Versicherung und für die Haftung sinnvoll. Dieses dokumentiert, dass die Leihgaben in einem ordnungsgemäßen und fehlerfreien Zustand übernommen wurden. Ferner dienen Zustandsprotokolle dazu, gegebenenfalls frühere Beschädigungen oder Restaurierungen zu vermerken. Den Vertragsparteien ist zu empfehlen, regelmäßig die Versicherungswerte zu überprüfen. Diese können sich über die Zeit der Dauerleihgabe aufgrund der sich stetig variierenden Kunstmarktpreise verändern.[554]

550 Vgl. Ruh 2007, S. 30; Fischer 2012a, S. 73; Loschelder u. Müller 2011, S. 100.
551 Vgl. Weller 2010, S. 139 f..
552 Vgl. Boochs u. Ganteführer 1992, S. 116.
553 Vgl. Weller 2010, S. 126; Fischer 2012a, S. 50.
554 Vgl. Boochs u. Ganteführer 1992, S. 117.

4.2 Der Eigentumserwerb durch Schenkung und Verfügung von Todes wegen

Kunstsammlungen können durch Schenkungen unter Lebenden oder durch Verfügung von Todes wegen Museen zugewendet werden. Diese beiden Formen des Eigentumserwerbs werden im Folgenden beschrieben.

4.2.1 Die Schenkung

Nach § 516 BGB ist eine Schenkung als jede Zuwendung zu verstehen, durch die jemand aus seinem Vermögen einen anderen bereichert, sofern beide Teile darüber einig sind, dass die Zuwendung unentgeltlich erfolgt.[555] Für die Gültigkeit eines Schenkungsvertrags ist eine notarielle Beurkundung des Schenkungsversprechen nach § 518 Abs. 1 BGB erforderlich.[556] Eine fehlende notarielle Form wird geheilt durch die Bewirkung der versprochenen Leistung gemäß § 518 Abs. 1 BGB oder wenn sich das Schenkungsobjekt schon im Besitz des Beschenkten befindet. Beispielsweise kann es sein, dass sich das zu schenkende Kunstwerk bereits schon als Leihgabe im Besitz eines Museums befindet.[557]

Museumsbetriebe erhalten heutzutage insbesondere dann Schenkungen, wenn der Schenker in einer besonders guten und freundschaftlichen Beziehung zu der Museumsinstitution steht. Andernfalls basiert das Verhältnis zwischen dem Schenker und dem Museumsdirektor auf einer familiären und historischen Beziehung.[558]

Die Schenkung zielt auf einen endgültigen Eigentumserwerb durch das Museum ab. Nur in Ausnahmefällen kann das einmal verschenkte Kunstwerk oder die Kunstsammlung zurückgefordert werden. Rückforderungen können bei einer Verarmung des Schenkers oder groben Undanks des Beschenkten nach §§ 528, 530 BGB in Betracht kommen.[559]

Jede Schenkung kann mit einer Auflage verbunden werden, deren Vollziehung ein Sammler nach § 525 BGB von einem Museum verlangen kann. Wird diese Auflage nicht eingehalten, kann der Sammler seine geschenkte Sammlung

555 Vgl. Weidenkaff 2013, § 516 Rn 1.
556 Vgl. a.a.O., § 518 Rn 7.
Bei einer sofort vollzogenen Handschenkung ist die schriftliche Form nicht notwendig.
557 Vgl. Boochs u. Ganteführer 1992, S. 132.
558 Vgl. Raue 2006, S. 10.
559 Vgl. Weidenkaff 2013, § 528 Rn 5; § 530 Rn 8; Schack 2009, S. 50 f.; Raue 2006, S. 10.

nach § 527 Abs. 1 BGB zurückverlangen. Gängige Auflagen sind in der Museumspraxis beispielsweise:

- Der Name des Schenkers soll neben den Kunstwerken ersichtlich sein oder der Ausstellungsraum soll nach dem Sammler benannt werden.
- Die geschenkte Kunstsammlung soll öffentlich ausgestellt werden und nicht im Depot verwahrt werden.
- Geschenkte Kunstwerke dürfen nicht verkauft werden.
- Die geschenkte Kunstsammlung soll nicht auseinandergerissen werden.[560]

Prinzipiell stehen Museumsbetrieben Schenkungen positiv gegenüber. Jedoch sind bestimmte Auflagen nicht mit den Zielen eines Museumsbetriebes vereinbar, sodass diese ein Grund für eine Ablehnung der Schenkung sein könnten.[561] Einem Sammler ist demnach zu empfehlen, Bedingungen, Auflagen oder Zweckvereinbarungen eindeutig zu formulieren. Das Museum wird die Sammlung beurteilen und überlegen, ob sich diese gut in die eigene Sammlung integrieren lässt und entsprechende Auflagen erfüllt werden können. Die Autorin ist der Ansicht, dass es inakzeptabel ist, wenn Sammlungen als Schenkungen angenommen und dann nach Belieben auseinander gerissen werden oder sogar Teile der Sammlung verkauft werden.[562]

4.2.2 Die Verfügung von Todes wegen

Es ist nicht unüblich, dass ein Sammler für seine Kunstsammlung eine Erbeinsetzung durch Verfügung von Todes wegen hinterlässt. Der im Testament oder im Erbvertrag niedergeschriebene Wille des Sammlers hat Vorrang vor der gesetzlichen Erbfolge, sofern der Pflichtteil am Erbe von nahen Angehörigen erfüllt worden ist. Bei einem Erbfall lässt sich zwischen einer gewillkürten und gesetzlichen Erbfolge unterscheiden. Eine gewillkürte Erbfolge liegt dann vor, wenn der Erblasser eine Verfügung von Todes wegen getroffen hat, insbesondere wenn er ein Vermächtnis nach §§ 2147, 2174 BGB in einem Testament oder einen Erbvertrag hinterlassen hat. Den gesamten Nachlass erhalten die Erben bzw. die Erbengemeinschaft. Wurde in einem Testament ein Vermächtnis angeordnet, sind die Erben dazu verpflichtet, das Vermächtnis zu erfüllen. Die Gegenstände oder Beträge, die vermacht wurden, sind an den Vermächtnisnehmern auszuhändigen. Nach dem Gesetz besteht bei einem Vermächtnis ein Anspruch darauf, die vom

560 Vgl. Raue 2006, S. 10; Schack 2009, S. 50; Boochs u. Ganteführer 1992, S. 132.
561 Vgl. Schack 2009, S. 50.
562 Siehe zum Thema Deaccessioning Kapitel 3.5.2.

Erblasser benannten Objekte aus dem Nachlass zu erhalten. Ist kein wirksames Testament oder letztwillige Verfügung von Todes wegen vorhanden, so tritt die gesetzliche Erbfolge in Kraft.[563]

Mit der letztwilligen Verfügung von Todes wegen kann ein Sammler beispielsweise bestimmen, dass seine Kunstsammlung einem bestimmten Museum erhalten bleiben soll. Sofern Erben vorhanden sind, könnte eine mögliche Aufteilung so aussehen: die Kunstsammlung ist für ein Museum bestimmt und das übrige Vermögen erhalten die Erben. Das Museum wird dann nicht zum Erben, sondern zum Vermächtnisnehmer.[564]

So kann auch hierbei ein Sammler in Hinblick auf den Erhalt und den Gebrauch der Sammlung Auflagen, also bestimmte Handlungspflichten, bestimmen (§§ 1940, 2194 BGB).[565] Beispielsweise kann ein Museum als Vermächtnisnehmer dazu verpflichtet sein, die Kunstsammlung öffentlich zu zeigen.

4.3 Der individualisierter Kooperationsvertrag

Aufgrund der herausgearbeiteten Schwächen und schwierig zu erfüllenden Auflagen einer Dauerleihgabe und Schenkung werden zwischen öffentlichen Museen und privaten Sammlern zunehmend individualisierte Kooperationsverträge geschlossen.

Die bisherigen Darstellungen von Kooperationsformen zeigen, dass zwischen einem Privatsammler und einem öffentlichen Museum die traditionellen Vorstellungen und Vertragsbeziehungen Bestand haben. Jedoch scheint es individuelle Bedürfnisse der Sammler, der Museumsbetriebe sowie auch der Träger zu geben, die bei einer öffentlichen Präsentation der Privatsammlung erzielt werden sollen. Diese Interessen können die inhaltliche Arbeit bis hin zur Präsentationsweise eines Museums betreffen. Diese Besonderheiten beeinflussen die Ausgestaltung der Verträge so stark, dass diese als Verträge besonderer Art anzusehen sind.[566]

Folglich empfiehlt die Autorin für zukünftige Kooperationsverhältnisse zwischen Privatsammlern und öffentlichen Museen, sich von den Formen der Leihe bzw. der Schenkung abzugrenzen.[567] Die Frage ist, inwieweit ein modifizier-

563 Vgl. Weidlich 2013, § 2147 Rn 1-3; Boochs u. Ganteführer 1992, S. 134.
564 Vgl. Boochs u. Ganteführer 1992, S. 136.
565 Vgl. Weidlich 2013, § 2194 Rn 1; Schack 2009, S. 51.
566 Vgl. Fischer 2012a, S. 63.
567 Vgl. Kühl 2004, S. 53.

ter Leihvertrag, der zum Beispiel ein Museum dazu verpflichtet, einen Umbau von Ausstellungsflächen oder einen Neubau zu realisieren, noch dem Recht einer Leihe unterliege. Soweit echte Gegenleistungen seitens des Museum versprochen werden, handele es sich um atypische Leihverträge, z.B. nach Grundsätzen über gemischte Verträge.[568] Bisher haben Privatsammler sehr wohl Gegenleistungen von materieller und immaterieller Art erwartet, die nicht immer einfach zu erbringen sind. In einigen Fällen sind solche Gegenleistungen dann gar nicht von dem öffentlichen Museum zu tragen. Hingegen werden die Träger von Museumsbetrieben – sozusagen Dritte – dafür in die Pflicht genommen. So handelt es sich dabei um Vertragssysteme, in denen zwei oder mehr Vertragspartner eingebunden sind. In diesen *Mehrecksverhältnissen* zwischen einem Sammler, einem Museum und dem Träger des Museumsbetriebes werden vertragliche Vereinbarungen getroffen. Beispielhaft sind Neubauten, Personalstrukturen oder geldwerte Vorkehrungen. Diese Konstruktionen bilden komplexe Vertragssysteme mit unterschiedlichen Parteien, mit unterschiedlichen Zuständigkeiten und entsprechenden Verpflichtungen sowie rechtlichen Folgen.[569]

Demnach nehmen im Fall von Kooperationen zwischen Privatsammlern und öffentlichen Museen gemischte und atypische Vertragsgestaltungen zu. Diese zielen darauf ab, allen Interessen der Partner gerecht zu werden. Neben den beschriebenen Leihverträgen und Eigentumsübertragungen werden zunehmend synallagmatische Kooperationsvereinbarungen zwischen Sammlern und Museen eingegangen. Diese lassen sich von einseitig verpflichtenden Schuldverhältnissen abgrenzen. Dabei handelt es sich nicht mehr um gesetzlich vorgegebene schuldrechtliche Vertragstypen.[570] Zunehmend handelt es sich bei solchen Kooperationen um gemischttypische Vertragsgestaltungen mit unterschiedlichen Haupt- und Nebenleistungen. Für ein Partnerverhältnis zwischen einem Privatsammler und einem öffentlichen Museen ist demnach ein individualisierter Kooperationsvertrag als Geschäftsgrundlage sehr zu empfehlen. Gemeinsame Ziele, Rechte und Pflichten beider Partner sowie die Führung und Abwicklung der Zusammenarbeit können in wesentlichen Punkten festgelegt werden. In dieser Art und Weise werden sich die Interessenlagen der Privatsammler und öffentlichen Museen voraussichtlich deutlicher decken als in den beschriebenen Dauerleihverträgen und Formen des Eigentumserwerbs.[571]

568 Vgl. Raue 2006, S. 29.
569 Vgl. ebd.; Lynen 2013a, S. 117.
570 Vgl. Lynen 2012b, S. 601.
571 Vgl. Lynen 2009, S. 111.

Indem Privatsammler die Kunstwerke und die öffentlichen Museen die Ausstellungsräume zur Verfügung stellen, handelt es sich um eine Kooperation. Insbesondere lässt sich aus der Position des Privatsammlers ableiten, ob ein gemeinsames Vorhaben gewollt ist. Bestimmt der Sammler über die Nutzung seiner überlassenen Kunstwerke mit, so ist es nur konsequent, von einer Kooperation zu sprechen.[572]

Innerhalb der gesetzlichen Rahmenbedingungen von Kooperationsformen ist ein Verhandlungs- und individueller Gestaltungsspielraum zugelassen. Die Vertragsgestaltung stellt letztlich eine wesentliche Grundlage dar und erfährt an weitreichender Bedeutung. Allerdings scheint es auch hierbei Befürchtung zu geben. Durch eine *Vertragsfrömmelei* könne das gute und freundschaftliche Verhältnis zwischen einem Privatsammler und Museumsdirektor riskiert werden. Dennoch ist es sinnvoll, eine solide, vertragliche Grundlage für das tragfähige Gelingen einer solchen Kooperation zu schaffen. Wenn von Begin an offen und fair miteinander umgegangen wird, können Probleme und Risiken im Vorhinein benannt und geregelt werden.[573]

4.4 Praxisbeispiele vergangener und aktueller Kooperationen

Anhand von aktuellen Beispielen wird in diesem Unterkapitel aufgezeigt, in welchen unterschiedlichen Kooperationsverhältnissen private Sammler ihre zeitgenössische Kunstsammlung in öffentlichen Museen präsentieren bzw. gezeigt haben. Jede erklärte Kooperationsform – Dauerleihgabe, individualisierter Kooperationsvertrag und die Schenkung – hat ihre Besonderheiten, die anhand von ausgewählten Beispielen aus der musealen Praxis verdeutlicht werden. Die Reihenfolge der Praxisbeispiele verdeutlicht die Entwicklung von einer Dauerleihgabe über eine Schenkung bis hin zu einem zukunftsträchtigen Modell eines individualisierten Kooperationsvertrages.

4.4.1 Die Sammlung Lauffs im Kaiser-Wilhelm-Museum Krefeld

Im Jahr 1968 wurde von einem Glücksfall gesprochen, als das Ehepaar Helga und Walther Lauffs mit dem damaligen Museumsdirektor des *Kaiser-Wilhelm-Museums Krefeld* Museums Paul Wember Kontakt aufnahm. Gemeinsam sollte

572 Vgl. Fischer 2012a, S. 65.
573 Vgl. Kirchmaier 2006, S. 275.

eine Sammlung zeitgenössischer Kunst aufgebaut werden.[574] Den Anstoß dafür gab letztlich ein in der *Zeit* Ende 1967 erschienener Zeitungsartikel. Dieser berichtete über die Ankaufspolitik des Krefelder Kunstmuseums, die dem Unternehmerehepaar sehr imponierte.[575]

In einem ersten Brief an den Museumsdirektor Paul Wember vom 20.05.1968 legte Walther Lauffs sein Interesse offen. Er wollte Vermögen in moderne Kunst investieren und mit dem Krefelder Museum zusammenarbeiten:

> *„Selbst habe ich auch den Gedanken erwogen, größere Beträge in Moderne Kunst zu stecken, die mir zum Teil gefällt, in der ich aber auch eine gute Kapitalanlage für meine Kinder sehe. Ob ich das notwenige Gespür und Verständnis habe, möchte ich bezweifeln. Deshalb der mich bewegende Gedanke, ob ich nicht auf irgend eine Weise hier mit Ihnen zusammen arbeiten kann. Ich weiß nicht, ob Sie so etwas als Auftrag annehmen können in Ihrer Stellung. Aber ist es nicht möglich, daß solche Werke, für mich gekauft, als Leihgabe über eine lange Zeit in Ihrem Museum bleiben?“*[576]

Laut des ehemaligen Direktors stellte der Sammler sein Konzept des Sammlungsaufbaus mit klaren Vorstellungen und unmissverständlichen Äußerungen vor. Im Eigentum des Sammlers sollen die Kunstwerke für mindestens 10, 15, 20 Jahre im Besitz des Kaiser Wilhelm Museums sein.[577] Der Brief vom 25.06.1968 von Walther Lauffs an den Museumsdirektor bringt das Vertrauen bereits zum Ausdruck:

> *„Ich bleibe bei meiner Entscheidung, daß jede Geldanlage mit einem gewissen Risiko verbunden ist, daß die hier geplante ganz und gar eine Vertrauensfrage ist, da der Beauftrage, in diesem Falle Sie, doch die sicherere Erkenntnis für diese Fragen haben muß, und ich möchte Ihnen gerne bestätigen, daß ich nach unserer Unterhaltung in jeder Weise Ihnen mein Vertrauen schenke. Ich habe deshalb veranlasst, daß Ihnen schon heute die erste DM 50.000,– in Form eines Schecks zur Verfügung gestellt werden, damit Sie sofort beginnen können, wenn sich Ihnen Geeignetes bietet. Wir würden uns freuen, wenn hiermit der Beginn einer guten, erfreulichen und beide Seiten befriedigenden Zusammenarbeit getan ist.“*[578]

Wember kontaktierte den Sammler in einem Dankesbrief (27.06.1968) und betonte, mit der Arbeit nun zu beginnen. Er bat jedoch vorab um Klärung:

> *„Wenn Sie mir auch volles Vertrauen schenken, so wäre es doch gut, noch ab und zu über das Grundsätzliche zu sprechen, und gerade zu Beginn der Arbeit wäre es vielleicht von Nutzen.“*[579]

574 Vgl. Hentschel 2001, S. 2.
575 Vgl. Storck 1983, S. 10.
576 Archiv Kunstmuseum Krefeld 2013.
577 Vgl. Wember 1983, S. 17.
578 Archiv Kunstmuseum Krefeld 2013.
579 Ebd..

Ein schriftlicher Vertrag schien nicht notwendig gewesen zu sein. Die Verabredung beinhaltete einen fest versprochenen Jahresbetrag, der dem Direktor frei zur Verfügung stand. Im Sinne der bisherigen Ankaufspolitik wurde der Museumsdirektor beauftragt, für den Sammler Kunst zu erwerben.[580]

In ersten persönlichen Begegnungen gab der Sammler seine Unkenntnis der zeitgenössischen Kunst preis. Das Sammlerehepaar zeigte großes Interesse an der Kunst und brachte Vertrauen mit.[581] Während gemeinsamer Besichtigungen und Beratungen wurde die Zusammenarbeit sowie die entstandene Freundschaft intensiv gepflegt und gemeinsame Ankäufe getätigt. Charakteristisch schien der Satz des Sammlers vor entscheidenden Kaufabschlüssen gewesen zu sein: „*Wenn Sie es ausstellen, bin ich bereit.*"[582]

Für den Direktor der Kunstmuseen Krefeld war die Verbindung zum Sammlerehepaar Lauffs von hoher Bedeutung. Für viele Ausstellungen konnten Kunstwerke angekauft werden, die sonst aufgrund finanzieller und stadtpolitischer Gründe nicht realisierbar gewesen wären.[583] Für den Museumsdirektor gab es die verwaltungstechnische Maßgabe, nur bei Erwerbungen bis maximal 2 Tsd. DM allein entscheiden zu können. Erwerbungen von Kunstwerken eines höheren Preissegmentes mussten von dem Museumskuratorium, dem Kulturausschuss sowie von dem Finanzausschuss genehmigt werden. Im Fall von sehr teuren Kunstwerken musste der Stadtrat hinzugezogen werden.[584] Demnach war es zur damaliger Zeit nicht einfach, finanzielle Mittel für preislich höhere Werke zeitgenössischer Kunst zu erhalten. Vor diesem Hintergrund ist es nachvollziehbar, dass der Museumsdirektor Wember mit den von privater Seite verfügbaren Mitteln eine beachtenswerte Sammlung zeitgenössischer Kunst im Eigentum des Sammlerehepaares aufbaute und diese in den Ausstellungsräumen der Kunstmuseen Krefeld präsentierte.[585] Aus dieser Zusammenarbeit entstand in wenigen Jahren eine Privatsammlung mit Werken europäischer Künstler, wie *Beuys*, *Klein* und *Manzoni* und amerikanischer Pop Art Künstlern wie *Rauschenberg*, *Warho*l und *Wesselmann*. Auch nach dem Tod Walther Lauffs sowie nach dem Ausscheiden des Direktors Wembers wurden diese Kunstwerke, die das Museum nicht eigenständig hätte ankaufen können, weiterhin in den Räumlichkeiten der Krefelder Kunstmuseen der Öffentlichkeit zugänglich gemacht.

580 Vgl. Wember 1983, S. 17.
581 Vgl. a.a.O., S. 18.
582 A.a.O. S. 19.
583 Vgl. Wember 1983, S. 19.
584 Vgl. Röder 2013, S. 125.
585 Vgl. Wember 1983, S. 22.

Die Zusammenarbeit wurde im September 2007 beendet, als die verwitwete Sammlerin Helga Lauffs mitteilte, die gesamte Sammlung abzuziehen.[586] Dass verschiedene Aspekte diese Entscheidung mit beeinflusst haben könnten, legen die folgenden Überlegungen dar.

Zunächst gilt zu betonen, dass der Sammler Walther Lauffs nach seinem Tod eine Erbengemeinschaft bestehend aus seiner Ehefrau Helga Lauffs und seinen sechs Töchtern hinterlassen hat. Sofern es ein Testament gab, wurde das Kunstmuseum Krefeld nicht als Vermächtnisnehmer bedacht. Die private Kunstsammlung blieb somit privates Eigentum.

Die Aspekte einer Freundschaft und des Vertrauens gegenüber dem damaligen Direktor sind nicht zu unterschätzen. Von außen sind diese auch nur sehr schwer einzuschätzen. Aus dem Amt des Museumsdirektors schied Paul Wember im Jahr 1975 aus. Ihm folgte Gerhard Storck bis 1999, der das Sammlerehepaar weiter bei dem Aufbau der privaten Sammlung unterstützte. Während der Zusammenarbeit mit der bereits verwitweten Sammlerin fand ein dritter Wechsel des Museumsdirektors durch Martin Hentschel statt. Er leitet bis heute das Museum. Wie intensiv das Vertrauen zwischen dem Sammlerehepaar und dem Museumsdirektor Wember über seine Nachfolger weiter vorhanden war und auf welche Art die weitere Zusammenarbeit gepflegt wurde, ist fraglich. Dass diese Zusammenarbeit von subjektiven Meinungen beeinflusst und bewertet wird, ist realistisch und nachzuvollziehen.

Zudem hat sich, wie bereits im Kapitel 2.2 dargestellt, auf dem zeitgenössischen Kunstmarkt eine starker Wertzuwachs von Werken der europäischen und amerikanischen Kunst der 1960er und 1970er Jahre ergeben. Dass das Sammlerehepaar die Zusammenarbeit von Beginn an als eine Investition ansah, wurde anfangs hervorgehoben. Daher ist davon auszugehen, dass das Sammlerehepaar bzw. die Sammlerfamilie die Kunstmarktpreise insbesondere auch während der Kunstmarktbooms in den Jahren 2006 und 2007 verfolgte. Es ist nicht auszuschließen, dass Kontakt zu führenden Auktionshäusern bestand.

Mehrmals im Jahr sind die Londoner Kunstexperten der führenden Auktionshäuser für Gegenwartskunst in Europa auf Reisen, um ihre Kundenpflege zu betreiben. Sammler und Erben werden vom Verkauf überzeugt und eine Stammklientel an das Haus gebunden. Demnach lässt sich hervorheben, dass die Kunstexperten der Auktionshäuser viel Zeit in den Aufbau von Beziehungen zu potenziellen Sammlern investieren.[587] Beispielsweise werden Einladungen zu gemeinsamen Abendessen oder zu exklusiven Veranstaltungen gegenüber besonderen Kunden ausgesprochen.

586 Vgl. Hentschel 2010, S. 10.
587 Vgl. Oldag 2010.

Auf diese Weise versuchen Kunstexperten, mit Käufern in Kontakt zu bleiben. Denn schließlich stellt jeder Käufer einen potenziellen Verkäufer dar.

Die Kunstsammlung von Walther und Helga Lauffs wurde auf 400 Mio. Euro geschätzt.[588] *Sotheby's* verkaufte im Mai 2008 einen ersten Teil von 33 Kunstwerken der Sammlung für 96 Mio. US-Dollar. Der Schätzpreis lag bei 47 Mio. US-Dollar.[589] Weniger Monate später, im Juli 2008, wurden weitere 12 Werke im gleichen Haus für insgesamt 19 Mio. Englische Pfund verkauft.[590]

Wie bereits erwähnt, wurde kein festgeschriebener Kooperationsvertrag zwischen dem Kunstmuseen Krefeld, dem Sammlerehepaar bzw. der verwitweten Sammlerin und der Stadt Krefeld geschlossen. Demnach musste das Kaiser Wilhelm Museum die circa 400 Werke der Sammlung Lauffs im Jahr 2008 zurückgeben. Angeblich gab es Verständigungsschwierigkeiten zwischen der Sammlerin mit dem Museum über Umfang und Zeitpunkt der von der Stadt Krefeld zugesagten Renovierung.[591] Zeitungsberichten zufolge wurde das Museum von Seiten der Stadt vernachlässigt. Notwendige Modernisierungsmaßnahmen wie das Klimatisieren der Ausstellungsräume wurden aufgeschoben. Im Sommer 2006 stiegen die Temperaturen in den nicht klimatisierten Ausstellungsräumen des Museums so sehr an, dass Werke der Privatsammlung in den einzigen klimatisierten Depotraum verlagert werden mussten, um Schäden zu vermeiden.[592] Ob diese Hitzewelle ein Hauptgrund oder ein Vorwand für die Rückforderung war, ist fraglich.

Diese getroffene Entscheidung hinterlässt in der Sammlung der Kunstmuseen in Krefeld Lücken. Für das Museumsmanagement galt das oberste Ziel, die bedeutende Installation „*Barraque D'Dull Odde*" von *Beuys* für das Museum zu bewahren. Diese besteht aus sieben Werken, von denen fünf zur Sammlung Lauffs zählten. Die durch den Künstler eigenhändig eingerichtete und in Nordrhein-Westfalen einzige Installation sollte für die Zukunft des Museums gesichert werden. Der damalige Museumsdirektor Hentschel konnte in intensiven Gesprächen erreichen, dass diese Werkgruppe zunächst nicht aus dem Museum entfernt wurde. Zu einem späteren Zeitpunkt sollte über dieses Kunstwerk verhandelt werden. Allerdings sah das Museumsmanagement die Gefahr, dass die mehrteilige Arbeit von *Beuys* auseinander gerissen und somit ein massiver Eingriff in das Gesamtkunstwerk zustande kommen würde.[593]

588 Vgl. Zeitz 2008.
589 Vgl. Pollock u. Boroff 2008.
590 Vgl. Thibaut 2008.
591 Vgl. Loschelder u. Müller 2011, S. 88.
592 Vgl. Dittmar 2008.
593 Vgl. Hentschel 2010, S. 10 f..

In einer außergerichtlichen Verständigung kam es zu einer Einigung.[594] Der Verkauf der Kunstwerke auf dem internationalen Kunstmarkt sollte den sechs Töchtern zugute kommen. Die auf diese Schenkungen fällige Schenkungssteuer wurde anstatt Zahlung durch die Eigentumsübertragung von zwei *Beuys* Werken an das Land beglichen. Das Land Nordrhein-Westfalen stellt diese Werke als Eigentümerin dem Museum als Dauerleihgabe zur Verfügung. Die drei weiteren *Beuys* Werke schenkte die Sammlerin Helga Lauffs dem Museum.[595] Für die Installation wurden von dem Künstler selbst zwei Ausstellungsräume eingerichtet, die auch heute nach dem Abzug der Sammlung weiter der Öffentlichkeit präsentiert werden können. Die Sammlerin betonte:

> *„Mit diesen Schenkungen und Überlassungen der Beuys-Werke habe ich die Öffentlichkeit bedacht, wie eine bevorzugte adoptierte Tochter. Wobei keine der Töchter durch die Verkäufe der anderen Werke so viel erhalten wird wie die kunstinteressierten Bürger, denen nunmehr das Krefelder Beuys-Ensemble gehört.“*[596]

Dieses Beispiel verdeutlicht, dass es in der Museumslandschaft Deutschland stets Dauerleihverhältnisse gibt. Die Autorin ist der Ansicht, dass ein Museum immer damit rechnen sollte, dass eine Partnerschaft endlich ist, wenn die Kooperation auf bloßes Vertrauen gestützt ist und keine konkreten Vertragsinhalte vereinbart worden sind. Da in diesem Fall weder eine konkrete Vereinbarung über eine feste Leihzeit noch ein bestimmter Zweck in einem schriftlichen Vertrag beschlossen wurden, konnte die Sammlerin jederzeit nach § 604 Abs. 2 BGB die Sammlung zurückfordern. Eine ordentliche oder außerordentliche Kündigung war nicht verpflichtend. Dieses negative Beispiel zeigt, dass bei jeder Art von Kooperation zwischen einem privaten Kunstsammler und einem öffentlichen Museum ein Vertrag als erste Grundlage absolut notwendig ist. Allerdings hätte das Museumsmanagement auch mit einer festgelegten Vertragslaufzeit damit rechnen müssen, dass eine solche Dauerleihgabe irgendwann endlich ist. Möglicherweise hätte in einem Vertrag vorab verankert werden können, dass einige Werke in das Eigentum des Museum übergehen. So hätte das Museum einen Teil des Sammlungsbestandes für die zukünftigen Generationen sichern können.[597]

594 Im Jahr 2008 gab es einen Streit um den so genanten Beuys-Block im Kaiser Wilhelm Museum in Krefeld, der die interessierte Öffentlichkeit erheblich beschäftigte. Dieser wurde nicht vor Gericht ausgetragen, weil sich die Parteien außergerichtlich verständigt haben. Zur weiteren rechtlichen Diskussion über dieses Kunstwerk sowie der rechtlichen Beurteilung von standortbezogenen Kunst im Spannungsfeld zwischen Künstler, Eigentümer und Museum siehe Loschelder 2009.

595 Vgl. Kobel 2008; Hentschel 2010, S. 13.

596 Kobel 2008.

597 Im Kapitel 5.2 werden Empfehlungen für Kunstüberlassungen dargestellt.

Sicherlich wird es heute stets die Situationen unter befreundeten Museumsdirektoren und Privatsammlern geben, sich gegenseitig in Fragen von Kunstankäufen zu beratschlagen. Die zweite Meinung über einen bestimmten Künstler oder ein bestimmtes Kunstwerk einzuholen, basiert in vielen Fällen auf freundschaftlichen Beziehungen. Indem Maße allerdings, wie an diesem Beispiel verdeutlicht ein professioneller Sammlungsaufbau vorgenommen wurde, arbeiten heutzutage Kunstberatungsfirmen. Auf dem internationalen Kunstmarkt haben sich bereits zahlreiche Kunstberatungen etabliert. Diese beraten private Käufer und Unternehmen bei An- und Verkäufen von Kunst und erhalten Provisionen. Gegenwärtig wird ein Museumsdirektor, dessen Hauptaufgabe es ist, ein Museum zu leiten und zu managen, wenig Zeit für einen Sammlungsaufbau dieser Art übrig haben.

4.4.2 Die Sammlung Brandhorst als Teil der Bayerischen Staatsgemäldesammlung München

Das kinderlose Kölner Sammlerehepaar Anette und Udo Brandhorst gründeten 1993 eine rechtsfähige Stiftung bürgerlichen Rechts unter dem Namen *Udo und Anette Brandhorst Stiftung* mit Sitz in München. Diese untersteht der Aufsicht der Regierung von Oberbayern. Das Stiftungsvermögen besteht aus einer Kunstsammlung mit Werken des 20. und 21. Jahrhunderts und einem Kapitalstock von 120 Mio. Euro. Die Erträge sind für den Stiftungszweck, dem kontinuierlichen Ausbau der Kunstsammlung sowie der Förderung wissenschaftlicher und künstlerischer Projekte einzusetzen.[598]

Kurz nach dem Tod der Henkel-Erbin[599] Anette Brandhorst 1999 wurde eine Kooperation in einem Dreiecksverhältnis zwischen dieser Stiftung, der Bayerischen Staatsgemäldesammlung und dem Freistaat Bayern geschlossen. Diese zielt darauf, die zeitgenössische Kunstsammlung der Udo und Anette Brandhorst Stiftung in Form einer Dauerleihgabe in einem eigens dafür errichteten *Museum Brandhorst* für den Freistaat Bayern zu sichern.[600] An den Vorbereitungen dieser Kooperation hatte die verstorbene Stifterin noch mitgearbeitet.

598 Vgl. Presseinformation Museum Brandhorst 2009b; Presseinformation Museum Brandhorst 2009a.

599 Die Unternehmerfamilie Henkel ist eng mit der Firmengeschichte des 1876 gegründeten und in Düsseldorf ansässigen Konsumgüter- und Industrieunternehmen verbunden, welches mit den bekannten Marken wie Persil, Schwarzkopf und Loctite eine global führende Marktposition einnimmt.

600 Vgl. Presseinformation Museum Brandhorst 2009a.

Die zeitgenössische Kunstsammlung der Udo und Anette Brandhorst Stiftung umfasst über 1000 Kunstwerke. Unter anderem zählen Werke der klassischen Avantgarde von *Malewitsch*, *Schwitters* und *Picasso* sowie der europäischen Nachkriegsmoderne von *Beuys*, *Palermo*, *Polke*, *Kounellis* und *Merz* zu dieser Sammlung. US-amerikanische Kunst wird vertreten durch Werke von *Chamberlain*, *Flavin*, *Nauman*, *Tuttle*, *de Maria*. Ein besonderer Schwerpunkt wurde durch über 100 Werke von *Warhol* gelegt. Weltweit einmalig ist ebenso der Schwerpunkt von über 170 Kunstwerken des Amerikaners *Twombly*. Der Bezug zur Gegenwartskunst besteht durch Werke von *Hirst*, *Kelly* sowie Medienkünstlern wie *Julien*, *Sala*, *Douglas*.[601]

Der Generaldirektor der Bayerischen Staatsgemälde Sammlung Klaus Schrenk befürwortet die Partnerschaft zwischen privater und öffentlicher Hand:

> *„Dass München damit einen Schatz an zeitgenössischer Kunst hinzugewinnt, den der Freistaat Bayern aus eigener Kraft nicht hätte ansammeln können, dass die Allianz zwischen der Pinakothek der Moderne und dem Museum Brandhorst den Kunststandort in einen internationalen Fokus rückt, gehört zu den Früchten des Dialogs zwischen privater und staatlicher Seite, zwischen individuellem Idealismus und öffentlichem Pragmatismus, und dies zum Nutzen der Öffentlichkeit.“*[602]

In diesem Dreiecksverhältnis verpflichtete sich der Freistaat Bayern, für die gesamte Sammlung einen Neubau mit 3.200 qm Ausstellungsfläche und Baukosten in Höhe von 48 Mio. Euro in unmittelbarer Nähe der Pinakothek der Moderne in München zu errichten.[603] Die Entscheidung für diesen Museumsneubau (August 2005) beruhte zudem auf finanziellen Gründen. Die Staatsregierung rechnete mit anfallenden Erbschaftsteuern, die der Sammler Udo Brandhorst zu zahlen hatte. Diese Steuereinnahmen sollten für die Kostendeckung des Museumsneubaus verwendet werden.[604] Der Sammler Udo Brandhorst beteiligte sich demnach nicht direkt an den Baukosten. Heute fällt das am 18. Mai 2009 eröffnete Museum Brandhorst insbesondere durch die Museumsarchitektur in dem Münchener Kunstareal auf. Dieses gestaltete das Berliner Architekturbüro Saubruch Hutton von außen mit 36 Tsd. Keramikstäben in 23 verschiedenen Farben.[605]

Zudem übernimmt der Freistaat Bayern die fortlaufenden Betriebs- und Personalkosten des Museums Brandhorst als Teil der Bayerischen Staatsgemäl-

601 Vgl. Presseinformation Museum Brandhorst 2009a.
602 Baumstark u. Schrenk 2009, S. 8.
603 Vgl. Presseinformation Museum Brandhorst 2009a; Presseinformation Museum Brandhorst 2009b.
604 Vgl. Hauschild 2004.
605 Vgl. Presseinformation Museum Brandhorst 2009a.

desammlung.[606] Allein die Position des Museumsdirektors, die gleichzeitig die Geschäftsführung der Udo und Anette Brandhorst Stiftung beinhaltet, wird von dieser Stiftung finanziert.[607] Dies ist insofern vorteilhaft, als dass letztlich die Stiftung über die Besetzung dieser Position bestimmt und eine direkte Nähe zwischen dem öffentlich getragenen Museum Brandhorst und der Udo und Anette Brandhorst Stiftung besteht.

Auch im Zusammenhang mit der Ankaufspolitik ist diese Direktionsposition und gleichzeitige Geschäftsführerposition der Stiftung von wesentlicher Bedeutung. Durch den Stiftungszweck bestimmt, werden die Erträge der Stiftung für den Ausbau der Sammlung sowie für Förderung wissenschaftlicher und künstlerische Projekte eingesetzt.[608] Die Stiftungserträge ermöglichen einen kontinuierlichen Ankauf von Kunst des 20. und 21. Jahrhunderts, der allein aus öffentlichen Mitteln undenkbar wäre. Im Austausch und in Absprache mit der Pinakothek der Moderne soll die Sammlung Brandhorst weiterentwickelt werden.[609] Ziel ist es, Wiederholungen und Verdoppelungen der beiden Sammlungen zu vermeiden, die Sammlungskomplexe zu verbinden und die jeweiligen Stärken hervorzubringen.[610] Die Entscheidung, für welche Kunstwerke oder Projekte finanzielle Mittel aus den Stiftungserträgen bereit gestellt werden, treffen allein der Stiftungsvorsitzende (Udo Brandhorst) und der Direktor des Museums Brandhorst als gleichzeitiger Geschäftsführer der Stiftung. Der weitere Kooperationspartner, der Direktor der Bayerischen Staatsgemäldesammlung, hat dementsprechend kein Mitspracherecht bei Entscheidungen von Neuankäufen. Er kann lediglich Vorschläge für Ankäufe einreichen.[611]

Beispielsweise wurden in der Amtszeit des Museumsdirektors Armin Zweite (2008 bis 2013) Werkkomplexe von *Twombly* und *Warhol* als ein Motivationsschub für die Entscheidung zum Neubau des Museums Brandhorsts aus Stiftungsmitteln erworben.[612] Die Neuankäufe zählen wie die gesamte Sammlung zum Eigentum der Stiftung und stehen als Dauerleihgaben dem Museum Brandhorst zur Verfügung.[613] Durch die freundschaftliche und respektvolle Zusammenarbeit zwischen Zweite und dem Stifter konnte die Sammlung in eine bestimmte Richtung gelenkt werden.

---

606 Vgl. Baumstark u. Schrenk 2009, S. 8; Zweite 2009, S. 22.
607 Vgl. Sachs 2009.
608 Vgl. Presseinformation Museum Brandhorst 2009b; Zweite 2009, S. 26 f..
609 Vgl. Bayerische Staatsgemäldesammlung 2014.
610 Vgl. Zweite 2009, S. 23.
611 Vgl. Sachs 2009.
612 Vgl. Zweite 2009, S. 22.
613 Vgl. Sachs 2009.

Seit November 2013 wird das Museum Brandhorst von Achim Hochdörfer geleitet, der seine Tätigkeit als Direktor der Sammlung Udo und Anette Brandhorst und als Geschäftsführer der Udo und Anette Brandhorst Stiftung aufgenommen hat.[614] Er hat sich zum Ziel gesetzt, mehr zeitgenössische Kunst in das Museum zu integrieren und die Dauerausstellung Anfang 2014 umzuhängen. Ebenso plant er im Eingangsbereich Diskussions- und Abendveranstaltungen durchzuführen. Sein erstes großes Ausstellungsprojekt soll im Jahr 2015 zum Thema der Malerei im elektronischen Zeitalter realisiert werden.[615]

Zukünftig Bestand wird diese Kooperation haben, wenn diese drei Partner kooperativ miteinander agieren und gemeinsam Entscheidungen treffen. Entscheidungen in Bezug auf Ausstellungen, Publikationen und Veranstaltungen und die weitere Entwicklung der jeweiligen Sammlungen sollten abgestimmt werden.[616]

An diesem Beispiel verdeutlicht sich die Dreiecksbeziehung der Kooperation in Form einer Dauerleihgabe zwischen dem Freistaat Bayern, der Bayerischen Staatsgemäldesammlung und der Udo und Anette Brandhorst Stiftung. Zudem wird ersichtlich, auf welche Art und Weise sich der Sammler Udo Brandhorst eine Art Mitspracherecht eingeräumt hat. Indem der Museumsdirektor nur in Absprache mit dem Stiftungsvorsitzenden Entscheidungen über Neuankäufe treffen kann, bestimmt der Sammler weiterhin über die Einsetzung der Stiftungsmittel. Dies hat zur Folge, dass auch in Zukunft die Stiftung Udo und Anette Brandhorst und das Museum Brandhorst als Einrichtung der Pinakotheken München kooperieren und im Einverständnis handeln müssen. Die Gelder der Stiftung stellen für das Museum Brandhorst keine frei verfügbaren Mittel dar, sondern werden dem Stiftungszweck entsprechend eingesetzt. In überregionalen Feuilletons wurde der Neubau des Museum Brandhorst kritisch besprochen. Ob die Sammlung tatsächlich eine Einzigartigkeit verspricht, Lücken der zeitgenössischen Kunst in bayerischen Sammlungen schließt und einen Neubau rechtfertigt, bleibt zur Diskussion offen.[617] Das Museum Brandhorst wird zukünftig allein durch den Zusammenhalt mit der Udo und Anette Brandhorst Stiftung und deren Erträge für Ankäufe mächtig bleiben. Die bayerischen Pinakotheken, die zu den bayerischen Staatsgemäldesammlungen zählen, können von diesem Ankaufsetat nur träumen. Die Autorin ist der Ansicht, dass die Chancen und Möglichkeiten für das gemeinsame Ziel der Kooperation geschaffen wurden. In der Dreiecksbeziehung kann die zeitgenössische Kunstsammlung im Museum Brandhorst erfolgreich bewahrt werden.

614 Vgl. Presseinformation Museum Brandhorst 2013.
615 Vgl. o. N. 2013b.
616 Vgl. Zweite 2009, S. 23.
617 Vgl. Sachs 2009; Rauterberg 2009.

Die optimalen Rahmenbedingungen wurden durch den modernen Museumsbetrieb geschaffen, um mit der Sammlung zu arbeiten, diese auszustellen und weiter auszubauen.

4.4.3 Die Sammlung Falckenberg als Teil der Deichtorhallen Hamburg

Der Sammler Harald Falckenberg[618] präsentiert seine Sammlung mit über 2000 Werken der zeitgenössischen Kunst bereits seit 2001 in den umgebauten Phoenix-Werken in Hamburg-Harburg der Öffentlichkeit. Der im Jahr 2009 durch den Art-Cologne Preis[619] ausgezeichnete Sammler suchte nach einer Partnerinstitution, um seine Sammlung in seiner Heimatstadt langfristig zu sichern.[620] Nach dem Intendantenwechsel der Hamburger Deichtorhallen hat der Sammler einen Partner unter Gleichgesinnten gefunden. Der neue Direktor der Deichtorhallen Dirk Luckow beschreibt die Kooperation als einen „*zukunftsweisenden Zusammenschluss.*“[621]

Im Sommer 2010 wurde ein Kooperationsvertrag zwischen der Freien Hansestadt Hamburg, der *Deichtorhallen Hamburg GmbH*, der *Stiftung Falckenberg* und Herrn Dr. Harald Falckenberg geschlossen. Dieser sieht eine Dauerleihgabe von mindestens dreizehn Jahren vor, vom 1.1.2011 bis 2023. Der Leihgeber stellt seine gesamte Sammlung den Deichtorhallen zum Gebrauch zur Verfügung. Die Phoenixhalle in Hamburg-Harburg gilt weiterhin als Ausstellungsort und ist organisatorisch wie konzeptionell an die Deichtorhallen gebunden. Diese Partnerschaft wurde ausgeweitet, indem die Stadt Hamburg die Finanzierung der Betriebskosten von 500 Tsd. Euro jährlich übernimmt. Weitere Personalkosten für eine Kuratorenstelle und eine Volontariatsstelle ausschließlich für diese Privatsammlung stellt die Stadt ebenso zur Verfügung. Fallen weitere Kosten im Zusammenhang mit dem Ausstellungsbetrieb in Hamburg-Harburg an, so hat sich der Privatsammler dazu verpflichtet, diese zu übernehmen. Im ersten Jahr wurde bereits mit 800 Tsd. Euro Mehrkosten gerechnet.[622]

Der Direktor der Deichtorhallen betont, dass insbesondere auch der Standort Hamburg-Harburg von dieser „*Dependance Deichtorhallen Hamburg – Sammlung Falckenberg*“ profitiert. Durch die Finanzierungshilfen kann das Ausstellungspro-

618 Dr. Harald Falckenberg ist Jurist und Geschäftsführer des Unternehmens ELAFLEX HIBY Tanktechnik.
619 Siehe zum Art-Cologne Preis Fn. 678.
620 Vgl. Gardner 2011.
621 Ebd..
622 Vgl. Pressemitteilung Deichtorhallen 2011; Kulturbehörde 2011; Loschelder u. Müller 2011, S. 87 f..

gramm in den Phoenix-Hallen aufrechterhalten bleiben, welches einem breiten Publikum vermittelt wird.[623] Aus Sicht des Sammlers stellt diese Kooperation eine Gelegenheit dar, die eigene Sammlung aktiv in einen Ausstellungsbetrieb zu integrieren.[624] Hamburgs ehemaliger Kultursenator Reinhard Stuth hob die Bedeutung dieser Kooperation hervor:

> *„Es ist uns gelungen, die weltweit renommierte Sammlung Falckenberg langfristig in Hamburg zu halten. Das ist ein wichtiger Erfolg für die Kulturmetropole Hamburg. Die Deichtorhallen Hamburg profitieren maßgeblich von der Kooperation. Sie haben vollen Zugriff auf die Bestände der Sammlung und können diese in weit stärkerem Maße als bisher dem Publikum zugänglich machen.“*[625]

Die Sammlung Falckenberg gilt als eine der wenigen Sammlungen in Deutschland, die in musealen Dimensionen zeitgenössische Kunst sammelt. Sie umfasst 2000 Werke, wobei der Schwerpunkt auf deutscher und amerikanischer Gegenwartskunst der letzten 30 Jahre liegt. Speziell die jüngere Kunstszene spiegelt sich in dieser Sammlung wider. Durch diese Kooperation schließt sich eine große Lücke von europäischen und amerikanischen Positionen zeitgenössischer Kunst nicht nur in Hamburg, sondern deutschlandweit. Das internationale Profil der Deichtorhallen wird durch diese Privatsammlung bekräftigt. Zudem bietet diese Privatsammlung gleichzeitig Anknüpfungspunkte, externe Leihgaben und Kooperationen mit renommierten Ausstellungshäusern und Museen weltweit möglich zu machen.[626]

Aus Sicht der Autorin erscheint diese Kooperation von Anfang an transparent. Vertraglich geregelt, überlässt der Sammler den Deichtorhallen über eine vereinbarte Frist den Gebrauch seiner zeitgenössischen Sammlung. Sämtliche kuratorische Entscheidungen liegen auf Seiten der Deichtorhallen. Der Sammler profitiert von der musealen Präsentation, der Profilierung seines Sammlerdaseins und der Übernahme der Finanzierung der Betriebskosten seitens der Stadt. Für die Öffentlichkeit ist es ersichtlich, dass der Sammler den Deichtorhallen und der Stadt Hamburg entgegenkommt. Diese Kooperation stellt für alle Partner einen Fortschritt und eine große Chance dar. Demnach ist diese Kooperation nicht als Dauerleihgabe, sondern als ein individualisierter Kooperationsvertrag einzuordnen. Dieser zielt auf eine zukunftweisende Zusammenarbeit einer privaten Sammlung mit einem öffentlichen Ausstellungshaus und mit einer Stadt ab.

623 Vgl. Gardner 2011.
624 Vgl. Herb 2012.
625 Kulturbehörde 2011.
626 Vgl. Pressemitteilung Deichtorhallen 2011; Gardner 2011.

4.4.4 Die Sammlung Deutsche Bank im Städel Museum Frankfurt

Als ein aktuelles Beispiel einer Dauerleihgabe von Kunstwerken aus einer privaten Unternehmenssammlung ist die Partnerschaft der *Deutschen Bank* mit dem *Städel Museum* in Frankfurt zu nennen.

Mit der Eröffnung des Erweiterungsbaus des Städel Museums 2011 konnten 600 Arbeiten aus der Sammlung Deutsche Bank permanent im Museum integriert werden. Beide Vertragspartner sprechen von einem ewigen Verbleib. Der abgeschlossene Vertrag sieht mit größter Sicherheit einen ständigen Verbleib der Werke im Museum vor.[627] Demnach wird von einer klassischen Win-win Situation gesprochen.[628] Zwar wurden die Kunstwerke auf Basis eines unbefristeten Leihvertrages an das Städel Museum übertragen. Doch für den höchst unwahrscheinlichen Fall einer Beendigung des Vertragsverhältnisses wurde dem Museum eine Ankaufsoption der Werke zu einem Viertel des aktuellen Wertes eingeräumt. Diese kann ohne Zinsen in gleichen Tranchen über 25 Jahre gezahlt werden. Durch diese Option ist ein Weiterbestand dieser Werke in dem Städel Museum gesichert.[629]

Die Sammlung Deutsche Bank galt für die Sammlungserweiterung im Bereich der Gegenwartskunst des Städel Museums als sehr attraktiv. Aus einem Konvolut von 56 Tsd. Kunstwerken konnte der Museumsdirektor Max Hollein in Absprache mit der Deutschen Bank in kollegialen wie sachkundigen Gesprächen 600 Werke auswählen. Nach gemeinsamen Ermessen fügen sich diese sehr gut in die bestehende Sammlung des Städel Museums ein. Die Qualität der Kunstwerke war für die Auswahl entscheidend. Von Beginn an konzentrierten sich die Kuratoren der beiden Partnerinstitutionen auf gemeinsame Schnittstellen der beiden Sammlungen. Sie untersuchten, ob sich die Sammlungen ergänzen und sich neue Verbindungen zwischen Werken ergeben. Der Vorteil an dieser Partnerschaft besteht darin, dass sich der Großteil der Sammlung weiterhin im Unternehmen befindet. Nur einige Werke sollten für das Museum ausgewählt werden. So konnte hier maßgeschneidert geschaut werden, welche Kunstwerke die Sammlung des Städel Museums ergänzen und sich entsprechend einfügen. Im Wesentlichen wurden Kunstwerke der deutschen Malerei der 1960er bis 1990er Jahre ausgewählt. Diese Entscheidung ist nachzuvollziehen, da sich das Sammlungskonzept der Sammlung Deutsche Bank an sich auf Papierarbeiten konzentriert. Somit finden die ausgewählten Kunstwerke im Städel einen geeigneteren Ort.[630]

627 Vgl. Fricke u. Engler 2012, S. 261.
628 Vgl. a.a.O., S. 263.
629 Vgl. Pressemitteilung Städel Museum 2012, S. 22.
630 Vgl. Fricke u. Engler 2012, S. 261.

Diese Auswahl ergänzt die Städelsammlung, schließt damit Lücken und setzt neue Akzente.[631] Diese Kunstwerke besitzen museale und kunsthistorische Bedeutung. Daher ist es für die Werke sinnvoll, dass diese der Öffentlichkeit präsentiert werden. Der Erweiterungsbau stellt dafür den idealen Ort dar, denn Frankfurt ist ebenso für die Deutsche Bank der Hauptsitz. Die Sammlung ist in Frankfurt entstanden. An diesem Ort soll sie zu einem kulturellen und sozialen Umfeld beitragen und Menschen aus aller Welt eine Attraktivität bieten.[632]

Die personelle Verbindung spricht ebenso für diese Art von Partnerschaft. Hermann Josef Abs war über Jahre für die Administration des Städel Museums zuständig und prägte die Deutsche Bank als Vorstandssprecher. Der ehemalige Städel Direktor Klaus Gallwitz war ebenso Mitglied der Ankaufskommission der Deutschen Bank. Diese traditionelle Verbundenheit des Unternehmens mit dem Städel Museum trug natürlich zu einer solchen Kooperation bei. Insbesondere galten die Erneuerung des Sitzes der Deutschen Bank und der Erweiterungsbau des Städel Museums als die entscheidenden Beweggründe für eine Musealisierung eines Teil der Kunstsammlung der Deutschen Bank.[633]

Die Autorin ist der Ansicht, dass auch Unternehmenssammlungen für die öffentlichen Museen eine starke Bedeutung einnehmen. Denn, wie an diesem Beispiel einer Dauerleihgabe verdeutlicht, stellen auch sie potenzielle Kooperationspartner dar. Für Unternehmen kann es sehr attraktiv sein, einem bedeutenden Museum Kunstwerke zu verleihen, Ausstellungen gemeinsam zu realisieren oder Kunstwerke zu schenken. Diese Art von kulturellem Engagement und Kulturförderung findet nicht nur bei den Mitarbeitern des Unternehmens, sondern auch bei Museumsbesuchern hohe Anerkennung. Das Image der Deutschen Bank wird dadurch gestärkt.

4.4.5 Die Sammlung Ludwig im Museum Ludwig Köln

Die enge Freundschaft mit dem *Museum Ludwig* Köln begann in den 1960er Jahren in Form von Dauerleihgaben aus der privaten Sammlung moderner und zeitgenössischer Kunst von Irene und Peter Ludwig.[634] Sie wurde durch Schenkungen

631 Vgl. Pressemitteilung Städel Museum 2012, S. 22.
632 Vgl. Fricke u. Engler 2012, S. 260.
633 Vgl. a.a.O., S. 261.
634 Irene Ludwig war die Enkelin des Trumpf-Schokoladen-Fabrikants. Ihr Mann Peter Ludwig stieg in das Unternehmen ein und firmierte 1986 die Leonard Monheim AG zur Ludwig Schokolade um. Durch die Eingliederung der Krüger-Gruppe im Jahr 1998 agiert das Unternehmen heute im Wettbewerb auf nationaler und internationaler Ebene.

weiter fortgeführt und hat durch eine testamentarische Verfügung von Irene Ludwig im November 2010 einen Abschluss gefunden.[635]

Die bedeutende Sammlerin vermachte der Stadt Köln das gesamte Konvolut vor- und nachrevolutionärer russischer Avantgarde. Dieses hatte sie zuvor dem Museum als Dauerleihgabe zur Verfügung gestellt. Insgesamt erwarb das Museum Ludwig 473 Positionen für die eigenen Bestände.[636] Für den ehemaligen Direktor Kasper König, der einen wöchentlichen Austausch mit der Kunstfreundin, Sammlerin und Mäzenin pflegte, gilt dieses Vermächtnis von Todes wegen als unschätzbar. Er versteht es *„als große Aufgabe, diese einzigartige Sammlung zu pflegen, zu bewahren und dem Publikum zugänglich zu machen.“*[637] Der städtische Kulturdezernent sprach von einem großem Glückstag. Dieses testamentarische Vermächtnis ist in der mäzenatischen Landschaft einzigartig und setzt in Deutschland in Umfang und Breite neue Maßstäbe.[638]

Durch dieses Vermächtnis von Todes wegen hat die enge Verbindung des Ehepaares Ludwig zur Stadt Köln eine Bedeutung bekommen, die zu einer neuen Verantwortung laut der Vorsitzenden der Peter und Irene Ludwig Stiftung führt:

> *„Das Museum Ludwig zählt dank der Schenkungen von Peter und Irene Ludwig international zu den bedeutendsten Museen für moderne und zeitgenössische Kunst, das in einem Atemzug mit dem Museum of Modern Art in New York oder dem Centre Pompidou in Paris genannt werden kann. Dieses enorme kulturelle Kapital sollte genauso wie die damit verbundene Verantwortung fest im öffentlichen Bewusstsein verankert sein.“*[639]

In der kunstkritischen Literatur wird das kinderlose Sammlerehepaar Irene und Peter Ludwig als ein Paradebeispiel vorgestellt. Als Namensgeber für das Museum Ludwig hatte es kulturpolitische Ambitionen.[640] Das Fundament des heutigen Museums Ludwig legte der Sammler Josef Haubrich durch die Schenkung seiner Sammlung moderner Kunst an die Stadt Köln im Jahr 1946. Durch einen ersten Schenkungsvertrag am 5. Februar 1976 übereignete das Ehepaar Ludwig 350 Werke der 1960er und 1970er Jahre mit zahlreichen Meisterwerken amerikanischer Pop-Art. Diese Schenkung gab den Anstoß zur Gründung des Museums Ludwig. Die Stadt Köln verpflichtete sich einerseits zur Umwandlung der Abteilung 20. Jahrhundert des Wallraf-Richartz-Museums in ein eigenständiges Haus. Anderer-

635 Vgl. Rossmann 2011.
636 Vgl. Pressemitteilung Museum Ludwig 2011.
637 Rossmann 2011.
638 Vgl. ebd..
639 Pressemitteilung Museum Ludwig 2011.
640 Vgl. Herchenröder 2000, S. 302.

seits versprach sie den Bau des Museums Ludwig in exponierter Lage zwischen Dom, Hauptbahnhof und Rhein.[641]

Die Motivation des Ehepaares beschrieb Peter Ludwig folgendermaßen:

> *„Von 1957 an hat es uns angespornt, in Museen durch unsere Erwerbungen Akzente zu setzen, und vollends nach 1968 wurde uns bewusst, was uns vorantrieb: Mit unseren Taten wollten wir Informationslücken schließen. Wir wollten in die Öffentlichkeit bringen, was Bewegung auslöste und den Blick erweiterte.*[642]*"*

Zwei weitere Schenkungen folgten. Die Schenkung im Jahr 1994 beinhaltete 90 Werke aus ihrem *Picasso* Besitz. Diese war mit dem Anspruch verbunden, dem Wallraf-Richartz-Museum ein eigenes Museum zu widmen. Dadurch sollte die Position des Museums Ludwig allein für moderne und zeitgenössische Kunst gestärkt werden. Zur Wiedereröffnung des Museums Ludwig nach Renovierungsarbeiten im Jahr 2001 übereignete die bereits verwitwete Irene Ludwig 774 Werke des spanischen Künstlers. Auf diese Weise ist das Museum Ludwig Eigentümer der drittgrößten Sammlung von *Picasso* weltweit geworden. Zudem verfügt es über die bedeutendsten Sammlung von Pop Art außerhalb von Amerika. Heute zählt das Museum Ludwig international zu einem der wichtigsten Museen für moderne und zeitgenössische Kunst.[643]

Der Problematik des Verkaufs geschenkter Kunstwerke umging das Sammlerehepaar in ihren Schenkungsverträgen mit der Stadt Köln folgendermaßen: Vertraglich hat die Stadt Köln zugesichert, beim Verkauf von Kunstwerken aus der Sammlung Ludwig den erzielten Erlös für Neuerwerbungen der musealen Sammlung einzusetzen. Diese Auflage wurde zudem weiter eingeschränkt, indem im Verlauf eines Jahres nicht mehr als ein Kunstwerk aus der geschenkten Sammlung veräußert werden darf.[644]

Kurz nach dem Tod ihres Mannes im Sommer 1996 hat Irene Ludwig die *Peter und Irene Ludwig Stiftung* ins Leben berufen. Als rechtsfähige Stiftung des bürgerlichen Rechts hat diese ihren Sitz in Aachen. Der Zweck dieser Stiftung liegt darin, Kunstwerke und Kunstgegenstände zu erwerben, zu verwalten sowie Ausstellungen durchzuführen. Ebenso werden Kunstwerke als Leihgaben für Ausstellungen zur Verfügung gestellt. Finanzielle Hilfen für den Erwerb und die Erhaltung von Kunstwerken und Ausstellungsvorhaben sollen gewährt werden.[645] Aus den Erträgen dieser Stiftung werden unter anderem zeitgenössische

641 Vgl. Wilmes 2006, S. 11 ff.; Pressemitteilung Museum Ludwig 2011; siehe auch Museum Ludwig 2013.

642 Engelbach 2011.

643 Vgl. Wilmes 2006, S. 15; Pressemitteilung Museum Ludwig 2011; Museum Ludwig 2013.

644 Vgl. Boochs u. Ganteführer 1992, S. 133.

645 Vgl. Peter und Irene Ludwig Stiftung 2013.

Kunstwerke angekauft, die dem Museum Ludwig in Köln als Dauerleihgabe zur Verfügung gestellt werden.[646]

Als ein wesentliches Ziel dieser Stiftung gilt die Kooperation mit allen Ludwig-Museen. In Aachen, Bamberg, Basel, Budapest, Koblenz, Köln, Oberhausen, Peking, Saarlouis, Sankt Petersburg und Wien befinden sich Museen und Institutionen, die den Namen Ludwig tragen. Diese bewahren zum Teil äußerst umfangreiche Kunstbestände in Form von Schenkungen oder Dauerleihgaben aus der Sammlung Peter und Irene Ludwig. Auch durch internationale Kooperationen werden Kunstwerke weltweit in Sonderausstellungen gezeigt. Letztlich bildet die Peter und Irene Ludwig Stiftung ein Vermächtnis zur Sicherung des Fortbestandes der Ideen und Taten des Ehepaares.[647]

4.4.6 Die Sammlung Goetz und ihre Kooperationen in Bayern

In der Museumslandschaft Deutschland nimmt die Sammlerin Ingvild Goetz durch ihre weltweit renommierte Sammlung zeitgenössischer Kunst eine bedeutende Position als Kunstförderin und Mäzenin ein.

Die heute 72-jährige Sammlerin[648] hat innerhalb von 40 Jahren eine international einzigartige und hoch geschätzte Privatsammlung mit 5000 Kunstwerken aufgebaut. Ihr Schwerpunkt, die Medienkunstsammlung mit einigen hundert Filmen, Videos, Installationen und Dia-Projektionen aus den späten 1990er Jahren bis in die Gegenwart, zählt zu den weltweit bedeutendsten dieser Art.[649] Kunst zu sammeln, begann die Sammlerin mit Werken der Kunstbewegung *Arte Povera*. Am Puls der Zeit entwickelte sie eine Sammlungsstrategie, die bis heute auf zwei Säulen basiert. Einerseits konzentriert sie sich auf die jeweilige Gegenwart, auf die junge Generation von Künstlern. Andererseits geht es ihr um das Weiterverfolgen und Vervollständigen der in der Sammlung präsenten Künstlern. Neben der Medienkunst befinden sich zahlreiche Werke der amerikanischen Malerei der 1990er Jahre, der *Young British Artists* sowie die *junge deutsche Malerei* in der Sammlung.[650]

Ende der 1980er Jahre entstand der Wunsch, die Kunstwerke in einem privaten Raum, aber doch museal präsentieren zu können. Die Schweizer Architekten Jacques Herzog und Pierre de Neuron wurden für die Konzeption des Hauses

646 Vgl. Engelbach 2011.
647 Vgl. Peter und Irene Ludwig Stiftung 2013.
648 Ingvild Goetz ist die erste Tochter des Versandhausunternehmers Werner Otto.
649 Vgl. Pressemitteilung Sammlung Goetz 2013b.
650 Vgl. Schumacher 2014; Pressemitteilung Sammlung Goetz 2013a; siehe auch Sachs 2013.

beauftragt. Das private Museum wurde 1993 eröffnet. Die abgestimmten räumlichen Dimensionen dienen der gewünschten sehr persönlichen Begegnung mit der Kunst. Obwohl dieser Museumsbau nicht für die Öffentlichkeit geplant war, sah die Sammlerin die Chance, Teile ihrer immer größer werdenden Sammlung einem öffentlichen Publikum zu zeigen. Zeitgenössische Kunst zu sammeln, bedeutet für sie ebenso, diese öffentliche zu zeigen. Professionell wird das Museum von einem Team geführt, welches sich unter anderem um die Besucher, um Publikationen und den internationalen Leihverkehr kümmert. Das Museum verfügt über eigene Lagerräume, die unter klimatischen Bedingungen die verschiedenen Medien unter ständiger Begutachtung optimal bewahren. Auf die sehr spezielle Lagerung und langfristige Sicherung der Medienkunstsammlung wird ein besonderer Schwerpunkt gelegt. Die verschiedenen Arbeitsbereiche, die den beschriebenen musealen Dimensionen nahe kommen, basieren auf der Initiative und Leidenschaft der Sammlerin.[651]

Durch ihre langjährige Sammlungstätigkeit hat sich die Sammlerin zu einer Expertin zeitgenössischer Kunst entwickelt. Zweimal jährlich realisiert sie mit ihrem Team Ausstellungen aus ihren Sammlungsbeständen in ihrem Privatmuseum. Zudem wurden Teile ihrer zeitgenössischen Kunstsammlung bereits in Form von Kooperation mit verschiedenen Ausstellungshäusern in Deutschland präsentiert.[652]

Die aktuelle Kooperation mit dem Haus der Kunst in München sowie das im September 2013 verkündete Schenkungsversprechen des Museumsbaus und Teile der Medienkunstsammlung an den Freistaat Bayern werden in den folgenden Abschnitten detailliert besprochen.

Die Kooperation mit dem Haus der Kunst

Das *Haus der Kunst* in München zeigt in Wechselausstellungen seit 2011 für mindestens drei Jahre Teile der auf museale Größe angewachsenen privaten Videokunstsammlung der Sammlerin Ingvild Goetz.[653]

Auch das Bayerische Kulturreferat wollte die Videosammlung für München gewinnen und öffentlich zeigen. Um die laufenden Unterhaltskosten decken zu können, wurde anfangs noch ein weiterer Partner gesucht. Doch die Sammlerin selbst war bereit, sich als Kooperationspartnerin an den laufenden Kosten zu be-

651 Vgl. Schumacher 2014.
Siehe zur weiteren Auseinandersetzung des Erfolgs von deutschen Privatmuseen Ridler 2012; Heckmüller 2011; Independent Collectors and BMW 2013.

652 Vgl. Schumacher 2014; Pressemitteilung Haus der Kunst 2011.

653 Vgl. Pressemitteilung Haus der Kunst 2011.

teiligen, um eine Präsentation ihrer Sammlung in den vorhandenen Ausstellungsräumen zu realisieren.[654]

Somit wurde zwischen der Sammlerin, dem Haus der Kunst und dessen Träger dem Freistaat Bayern ein individualisierter Kooperationsvertrag geschlossen. Dieser beinhaltet folgende Vereinbarungen: Da die Räume und Infrastrukturen für eine Dauerausstellung der Sammlung vorhanden sind, hat der Freistaat Bayern keine Baukosten zu tragen. Das Haus der Kunst trägt die gewöhnlichen Kosten für die Instandhaltung der vierzehn Ausstellungsräume, die es im Luftschutzkeller des Haues zur Verfügung stellt. Kooperativ stellt die Sammlerin ihre Kunstwerke der Medienkunst zur Verfügung. Zusätzliche Kosten für Lagerung, Restaurierung, Transport, Versicherung und Handhabung von Leihgaben fallen für den Leihnehmer nicht an. Die Sammlerin beteiligt sich zudem mit einem festgelegten Betrag an allen laufenden Kosten. Erzielte Einnahmen durch Eintrittsgelder werden dem Haus der Kunst zugesprochen. Das kunstpädagogische Medienprogramm für Jugendliche bezieht sich ebenso auf diese Dauerausstellung.[655]

Die Sammlerin betont, dass ihr die Zusammenarbeit zwischen einer öffentlichen Institution und einer Privatsammlung wichtig ist. Gemeinsam wollen die Kooperationspartner das Projekt realisieren, für welches sie sich einsetzen. Die Kosten sowie die Ausstellungen werden geteilt. Die Sammlerin hebt hervor, dass sie in dieser Partnerschaft das Haus der Kunst niemals zu etwas zwingen würde. Die gemeinsame Kommunikation steht im Vordergrund.[656]

> *„Kein Museum sollte sich fest an einen Sammler binden, sondern immer die Möglichkeiten haben, unabhängig zu sein. Das Museum muss das letzte Wort haben und der Sammler muss sich dem Museum fügen, nicht umgekehrt.“*[657]

Die Kooperation stellt für beide Partner ein neues Modell dar. Da das Haus der Kunst keine eigene Sammlung besitzt, ist es daher eine besondere Aufgabe und Herausforderung, mit dieser bedeutenden Sammlung zu arbeiten. Die Sammlerin ist dafür bekannt, dass sie ihre Kunstsammlung der Öffentlichkeit präsentiert.

> *„Die Option, dass [sie] noch kontrollieren kann, ob die Sammlung in guten Händen ist, möchte [sie] schon haben.“*[658]

Daher ist es für sie von Bedeutung, die Sammlung vor Ort in ihrer Heimatstadt zu belassen.

654 Vgl. Vogel 2011.
655 Vgl. Pressemitteilung Haus der Kunst 2011.
656 Vgl. Pschak 2011.
657 Vogel 2011.
658 Sonna 2011, S. 86.

Dieses Beispiel verdeutlicht, auf welche Art und Weise Privatsammler mit Ausstellungshäusern kooperativ Ausstellungsprojekte realisieren. Gemeinsam befürworten die Kooperationspartner die Kunstvermittlung der Videosammlung und setzen sich dafür organisatorisch und finanziell ein. Diese Kooperation ist durch das mäzenatische Handeln der Sammlerin geprägt.

Die Schenkung und Dauerleihgabe an den Freistaat Bayern

Zum 20-jährigen Jubiläum der *Sammlung Goetz* hat sich die Sammlerin Ingvild Goetz dazu entschlossen, dem Freistaat Bayern das Museumsgebäude und einen bedeutenden Teil ihres Sammlungsschwerpunktes von 375 Werken der Medienkunst in Form einer Schenkung zum 1. Januar 2014 zu übereignen. Zudem werden die weiteren Teile der Sammlung mit 4200 Kunstwerken, die aus ihrem Besitz, dem Besitz ihres Mannes und ihrer Töchter stammen, der Bayerischen Staatsgemäldesammlungen, dem Haus der Kunst und dem Neuen Museum in Nürnberg als Dauerleihgabe zur Verfügung gestellt.[659] Das Museumsgebäude und das Grundstück wird auf sechs bis sieben Mio. Euro geschätzt. Die gesamte Sammlung von Ingvild Goetz wird auf einen Wert von 20 bis 30 Mio. Euro geschätzt.[660] Der Ministerpräsident Horst Seehofer betont:

> *„Dies ist für den Freistaat die einmalige Gelegenheit, eine der international anerkanntesten Sammlungen der Gegenwartskunst für Bayern zu sichern. Bayern wird damit als Kunst- und Kulturstandort nachhaltig gestärkt. Die renommierte Sammlung Goetz ist ein Gewinn für den staatlichen Kunstbesitz besonders im Bereich Medienkunst. Dies ist für den Freistaat Bayern einer der bedeutendsten Kunstzuwächse der letzten Jahrzehnte.“*[661]

Der Freistaat Bayern hat sich dazu verpflichtet, eine repräsentative Auswahl der Medienkunstsammlung der Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Dabei ist ihm die Möglichkeit gegeben, die übereigneten und verliehenen Kunstwerke nicht ausschließlich in dem Museumsgebäude der Sammlung Goetz zu präsentieren. Die Kunstwerke können in Form von Leihgaben ebenso den anderen genannten Museen zur Verfügung gestellt werden. Auf diese Weise soll der Kulturstandort Bayern insgesamt gestärkt werden.[662]

---

659 Vgl. Pressemitteilung Sammlung Goetz 2013b; Bayerische Staatsregierung 2013; Bayerisches Staatsministerium für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst 2013.

660 Vgl. Deutschländer u. Dattenberger 2013; Probst 2013.

661 Pressemitteilung Sammlung Goetz 2013a; Bayerische Staatsregierung 2013.

662 Vgl. Bayerisches Staatsministerium für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst 2013.

Die Sammlerin bringt ihr Ziel dieser Kooperation zum Ausdruck:

> *„Es ist mein Wunsch, dass die Sammlung Goetz in München bleibt und dass mein Museum in Oberföhring auch in Zukunft für die Präsentation von Gegenwartskunst genutzt wird. Entscheidend war für mich die Zusage des Freistaates, die optimale Betreuung und Unterbringung der Sammlung zu gewährleisten.“*[663]

Ihr Wunsch bzw. ihre Forderung wird vom Freistaat Bayern durch die zukünftige jährliche Übernahme der Kosten für den gesamten Museumsbetrieb sowie für die Aufbewahrung und Pflege der Kunstwerke erfüllt.[664] Weiterhin wird die Sammlerin das Museum ehrenamtlich leiten und Ankäufe für die Sammlung tätigen.[665]

In einer öffentlichen Rede hob die Sammlerin hervor, dass es ihr nicht leicht gefallen ist, schon heute die Entscheidungsfreiheit über die Sammlung an den Freistaat Bayern abzugeben. Da ihre beiden Töchter in eigenen Berufen arbeiten und im Ausland leben, wurde eine Weiterführung ausgeschlossen. Eine große Bedeutung nimmt die schon über einen längeren Zeitraum bestehende Verbundenheit zum Freistaat Bayern ein. Neben Leihgaben an die bayerischen Museen besteht die beschriebene Kooperation mit dem Haus der Kunst. Durch diese jahrelange erfolgreiche Zusammenarbeit ist ein Vertrauen aufgebaut worden, wodurch sie den Freistaat Bayern als einen gleichgesinnten Partner kennengelernt hat.[666]

> *„Aber [sie] möchte die Sicherheit haben, dass das richtige Zukunftskonzept seine Wirkung entfalten kann. Schon heute pfleg[t] [sie] eine großartige Zusammenarbeit mit dem Haus der Kunst im Videobereich. [Sie] kann [sich] weitere Schritte aus diesem Weg vorstellen und freu[t] [sich] auf die gemeinsame Zukunft.“*[667]

Um den Verleib und die Zukunft dieser weltweit renommierten Sammlung wurde seit Jahren in der Kunstwelt spekuliert. Durch diese Schenkung hat die Sammlerin bereits Ordnung und Sicherheit für den Verbleib ihrer Kunstsammlung geschaffen. Für München sind diese Kooperationen mit der Sammlung Goetz von hoher Bedeutung. Denn der staatliche Kunstbesitz in München wird nun durch die zahlreichen zeitgenössischen Positionen, insbesondere in der medialen Bandbreite der heutigen künstlerischen Ausdrucksformen ergänzt. Diese hätten niemals aufgrund der fehlenden künstlerischen Weitsicht und öffentlichen Mittel angekauft werden können.[668] München hat sich durch die Institutionen, wie dem Haus der Kunst, der Pinakothek der Moderne, dem Lembachhaus und dem Kunstbau zu einem lebendigen Ort für die Betrachtung von zeitgenössi-

663 Bayerische Staatsregierung 2013.
664 Laut Zeitungsberichten liegt der jährliche Kostenbeitrag bei 2.2 Mio. Euro. Vgl. Sachs 2013.
665 Vgl. Pressemitteilung Sammlung Goetz 2013b; Bayerische Staatsregierung 2013; Sachs 2013.
666 Vgl. Goetz 2013.
667 Pressemitteilung Sammlung Goetz 2013b.
668 Vgl. Pressemitteilung Sammlung Goetz 2013a; Sachs 2013; Deutschländer u. Dattenberger 2013.

scher Kunst entwickelt. Im Bereich der Medienkunst gibt es Nachholbedarf. Aus Sicht der Sammlerin stellt die Schenkung eine ideale Ergänzung für den Bestand der Bayrischen Museen dar. Die Videokunstsammlung gilt schließlich als ein klares Bekenntnis zur Gegenwart.[669]

Diese bedeutende Schenkung der Privatsammlerin Ingvild Goetz zeigt, dass die Sammlerin durch ihre private Leidenschaft in musealen Dimensionen sammelt. Dass die Sammlerin einen Teil ihrer Kunstsammlung und ihr privates Museum bereits zu Lebzeiten an den Freistaat Bayern übereignet, hebt ihre mäzenatischen Aktivitäten hervor. Sie hat sich bewusst dafür entschieden, diese Sammlung in München zu belassen und die Medienkunst musealen Sammlungen hinzuzufügen. Ob die Dauerleihgaben von 4200 Werken irgendwann *endlich* sein werden oder ob die Sammlerin für den Erhalt und die Sicherung der bedeutenden Kunstsammlung weitere Ideen entwickelt, wird die Zukunft zeigen. Zunächst einmal geht es darum, dass dem Kooperationspartner Freistaat Bayern die Möglichkeit gegeben wurde, mit diesen Kunstwerken so zu arbeiten und umzugehen, als ob es seine eigenen Kunstwerke wären.

4.5 Die Interessenlagen der Privatsammler

In diesem Kapitel werden die verschiedenen Interessenlagen aus subjektiver Sicht der Privatsammler herausgearbeitet, die für eine Kooperation mit einem öffentlichen Museum sprechen. Diese werden in vier Kategorien, den kulturellen, politischen, finanziellen und rechtlichen Interessen aufgeteilt, um die verschiedenen Vor- und Nachteile der oben beschriebenen Beispiele systematisch herauszustellen. Für bestimmte Kooperationsformen ergeben sich spezielle Vor- bzw. Nachteile, die im Detail erörtert werden.

Kulturelle Interessen

Aus subjektiven kulturellen Interessen kann ein privater Sammler eine Präsentation seiner Sammlung zeitgenössischer Kunst in einem öffentlichen Museum befürworten.[670]

669 Vgl. Goetz 2013.
670 Siehe hierzu die Ausführungen zum Aufbau einer privaten Sammlung zeitgenössischer Kunst in Kapitel 2.3.

Prinzipiell verfügt das öffentlichen Museum über Rahmenbedingungen, eine private Sammlung in einem kunstwissenschaftlichen und kunsthistorischen Kontext zu interpretieren und zu zeigen. *„Auf Dauer ausgestellt wird sich auch erweisen, welche Konsistenz und Überzeugungskraft eine Sammlung hat."*[671] Im Bereich der zeitgenössischen Kunst gibt es nicht immer eindeutige Entscheidungen darüber, welche Kunstwerke für den Kanon der Kunstgeschichte relevant sind und entsprechend aufgenommen werden. Durch die Kunstüberlassung oder Kunstübereignung einer zeitgenössischen Kunstsammlung wird dem Museum die Möglichkeit gegeben, die private Sammlung in den öffentlichen Museumsbestand zu integrieren. Dadurch kann der Diskurs über aktuelle Gegenwartskunst angeregt, geschaffen und geführt werden.[672] Werden Teile von Sammlungen oder ganze Werkgruppen einem öffentlichen Museum übereignet, füllen sich oftmals Lücken in den Sammlungsbeständen. Kunstübereignungen tragen somit einen Teil zur Kunstgeschichtsschreibung bei.[673]

Insbesondere durch die Übereignung des Eigentums wird die Sammlung auf Dauer – in diesem Kontext handelt es sich tatsächlich um eine unbegrenzte Zeit – bewahrt. Im Eigentum des Museums wird mit der Kunstsammlung, wie in Kapitel 3.2 ausführlich beschrieben, intensiv gearbeitet. Die Sammlung wird unter professionellen Lager- und Ausstellungsbestimmungen bewahrt und mit allen derzeitigen Maßnahmen gesichert, restauriert und kunsthistorisch untersucht. Das Museum kann eigenständig Dauerausstellungen mit Werken der Sammlung durchführen. In diesem Kontext verkörpert das Museum schließlich für die Sammlung einen finalen Bestimmungshafen.[674]

Die Leidenschaft, die Besessenheit und die Nachhaltigkeit[675] führen zu Sammlungsbeständen, die durch ihre Anzahl an Kunstwerken wie auch durch ihre Qualität bei einigen Sammlern der zeitgenössischen Kunst beeindruckend sind. Der Wunsch, dass diese Sammlungen nicht nur gepflegt, sondern auch in einem würdigen Umfeld gezeigt werden, ist groß. Höchstwahrscheinlich fühlt sich ein Sammler von einem Museumsdirektor und der Öffentlichkeit geehrt und wertgeschätzt, wenn seine Sammlung in einem öffentlichen Museum gezeigt und zur Diskussion gestellt wird.[676] Bei einer Eigentumsübertragung besteht das Interesse

671 Raue 2006, S. 4.
672 Vgl. Kirchmaier 2006, S. 261.
673 Vgl. Herchenröder 2000, S. 302 f..
674 Vgl. Bongard 1967, S. 169.
675 Siehe hierzu die Ausführungen zum Prozess des Sammelns in Kapitel 2.1.
676 Vgl. Kirchmaier 2006, S. 261 f..

oder der letzte Wunsch, der Gesellschaft bzw. letztlich der Nachwelt die Kunstsammlung oder sogar ein *kulturelles Erbe* zu hinterlassen.

Wie bereits in Kapitel 2.4 herausgestellt, ist es ein Merkmal des Selbstverständnisses des Sammlers, der zeitgenössische Kunst sammelt, zur gesellschaftlichen Avantgarde und zur kulturellen Elite zu gehören. Sowohl durch die Überlassung als auch durch die Übereignung der Kunstsammlung an ein Museum kommt diese kulturelle Elite zur Geltung. Der Sammler ist überzeugt von der ästhetischen Qualität, dem bleibenden Wert und der zukünftigen kunsthistorischen Bedeutung seiner Sammlung. Die Kunstsammlerin Ingvild Goetz hat insbesondere durch ihre bedeutende Videokunstsammlung weltweit Anerkennung erfahren. Julia Stoschek, als junge Nachfolgerin, hat sich auch innerhalb kürzester Zeit einen Namen mit ihrer Videokunstsammlung gemacht. Geprägt von seiner Besessenheit, hat sich Harald Falckenberg in wenigen Jahren als ein renommierter Sammler von Gegenwartskunst in der internationalen Kunstwelt positioniert. Rik Reinking ist durch seine Urban Art Kunstsammlung bekannt geworden.[677] Aus Sicht der Autorin werden Sammler als eine kulturelle Elite angesehen. Diese gesellschaftliche Anerkennung ist auf deren kultivierten Lebensstil und persönlichen Einsatz für die Kunst zurückzuführen. Charakteristisch sind die persönlichen Eigenschaften des Sammlers, die mit der bedeutenden zeitgenössischen Sammlung in Verbindung gebracht werden. Denn durch langjährige Sammlungstätigkeiten und die subjektive Schwerpunktsetzung haben sich die erwähnten Sammler zu Experten der zeitgenössischen Kunst herausgebildet. Jeder Ankauf von einem Kunstwerk basiert auf einem Entscheidungsprozess. Dieser hängt von der Leidenschaft und dem Vergleich zu den bereits vorhandenen Kunstwerken ab. Die qualitative Bewertung eines Kunstwerkes ist natürlich von der subjektiven Urteilskraft und dem persönlichen Geschmack des einzelnen Sammlers geprägt. Denn schließlich muss ein neues Kunstwerk in die Privatsammlung passen. Die sich daraus entwickelnde fachspezifische Kenntnis und das eingesetzte Engagement für junge zeitgenössische Kunst werden jährlich mit öffentlichen Anerkennungen ausgezeichnet. Beispielhaft dafür ist der *Art Cologne Preis*, der bereits an einige deutsche Sammlerpersönlichkeiten vergeben wurde.[678]

677 Vgl. Schmid 2007, S. 38 ff.; siehe auch das Ranking der Top 200 Collectors weltweit, vgl. ARTnews 2013.

678 Jedes Jahr anlässlich der Art Cologne vergeben der Bundesverband Deutscher Galerien und die Kölnmessen den mit 10 Tsd. Euro dotierten ART COLOGNE-Preis für herausragende Leistung in der Kunstvermittlung. Folgende deutsche Sammler erhielten bereits diesen Preis: 2001 Ingvild Goetz, 2002 Frieder Burda, 2009 Harald Falckenberg, 2010 Familie Grässlin. Vgl. Bundesverband Deutscher Galerien und Kunsthändler e.V 2013.

Die zeitgenössische Kunstsammlung, die in einem Museum ausgestellt wird, vermittelt eine spezifische Einstellung zur Vergangenheit und Gegenwart. Sie bringt Einstellungen zur Politik und Kultur, zur Religion und Moral sowie zur Natur und Wissenschaft zum Ausdruck. Diese Aspekte sind zum einen im künstlerischen Ausdruck der einzelne Werke und zum anderen in der Zusammenstellung der Sammlung zu erkennen. Lässt sich die Sammlung als Portrait des Sammlers verstehen, wird dem Betrachter klar, mit welchen Themen sich der Sammler auseinandersetzt. Die Kunstwerke der Sammlung heben eine spezifische Stellung, soziales Prestige und kulturelle Zugehörigkeit des Sammlers hervor.[679] Wie in Kapitel 2.4 zum Ausdruck gebracht, werden Sammler heute weniger nur als Entdecker und Käufer von Kunst angesehen. Sammler sind zudem Kunstförderer, Kunstvermittler und Mitbestimmer der musealen Kunst. Letztlich stellt der Sammler sich mit seiner Sammlung dar. Sie dient als Zeugnis seiner Glaubwürdigkeit.

Es ist naheliegend, dass ein Sammler zeitgenössischer Kunst seine Sammlung in einem Museum zeigen möchte, zu welchem er eine freundschaftliche Beziehung pflegt. In der Regel empfinden die Sammler bereits bestimmte Museen aufgrund ihres Programms sympathisch und engagieren sich schon über einen längeren Zeitraum in einem Freundes- oder Förderkreis.[680] Für einen privaten Sammler ist es daher von entscheidender Bedeutung, mit welchem Museum er für eine bestimmte oder unbefristete Zeit eine Kooperation eingeht oder welchem Museum er seine Sammlung für die Ewigkeit übereignet. Das persönliche Vertrauen und eine enge Beziehung zu dem Museum bzw. Museumsdirektor und zu dessen Träger sind daher absolut ausschlaggebend.

Politische Interessen

Insbesondere durch eine Schenkung oder Verfügung von Todes wegen sowie auch durch eine befristete Kooperation erfährt ein Sammler einen gewissen Nachruhm. Durch die öffentliche Zurschaustellung bleibt der Name des Sammlers mit der Sammlung noch zu Lebzeiten sowie auch nach dem Tod verbunden. Häufig ist in der Geschichte ein Sammler nicht aufgrund seines Vermögens, sondern durch die Kunstsammlung im Nachhinein bekannt geworden. Damit bleibt sein Charakter auf Dauer in der Öffentlichkeit bestehen.[681]

679 Vgl. Hermsen 1997, S. 42.
680 Siehe nähere Ausführungen zum Freundes- und Förderkreis in Kapitel 3.5.3.3.
681 Vgl. Boll 2009, S. 59.

Mit der Überlassung und Übereignung einer Sammlung zeitgenössischer Kunst verbindet sich die Erwartungshaltung, das eigene Ansehen zu stärken.[682] Aktiv beteiligen sich Sammler an der ästhetischen und zudem auch an der politischen Botschaft durch ihre öffentlich präsentierte Sammlung. Der sich wandelnde Blick eines Mäzens orientiert sich an machtpolitischen und statusorientierten Motivlagen. Diese können das Hauptinteresse einer Kooperation darstellen.

> *„Aspekte wie Prestige, Kunst als gesellschaftliches Ereignis, als intellektuelles Angebot, als Zeichen für Geschmack, geistige Noblesse und Subtilität spielen eine immer dominantere Rolle.“*[683]

Während der private Blick durch eine museale Präsentation der Privatsammlung gezeigt wird, erfährt die Sammlerpersönlichkeit kulturpolitische Anerkennung. Letztlich scheint sich der Fokus darauf zu richten, sich einen Namen gemacht zu haben.[684]

In Abgrenzung dazu werden stets Schenkungen vollzogen und Vermächtnissen von Todes wegen angeordnet, deren Schenker und Erblasser sich ausdrücklich wünschen, nicht genannt zu werden. In Museen befinden sich demnach Sammlungsbestände von Privatsammlern, die unbekannt bleiben. Der Öffentlichkeit wird somit nicht bekanntgegeben, welche Sammlerpersönlichkeiten sich hinter bestimmten Sammlungsbeständen verbergen.[685]

Wie bereits zum Ausdruck gebracht, stehen bei einer privaten Kunstsammlung die Leidenschaft und Kennerschaft im Mittelpunkt der Beschäftigung mit Kunst. Der Spaß und die Lust, etwas Neues zu entdecken, motiviert viele Sammler. Der Prozess des Zusammenstellens einer Sammlung als kulturelle Leistung bietet dem Sammler einen Zugang zu Gleichgesinnten. Durch eine Kooperation mit einem öffentlichen Museum findet der Sammler Zugang zu einem Netzwerk von Museumsdirektoren, Ausstellungsmachern und Kunsthändlern. Gleichzeitig steht er in einer Beziehung zu anderen Sammlern und erfährt unter diesen kompetenten Akteuren Anerkennung.[686]

Die Sammler befinden sich im Spagat. Auf der einen Seite nehmen sie Teil an dem Geschehen auf dem internationalen Kunstmarkt. Sie erhalten Anfragen für Ankauf- und Verkaufsoptionen der Auktionshäuser. Indem die Sammler mit dem Kunstmarkt so vertraut sind, viel reisen, sich spezialisiertes Wissen aneignen und

682 Vgl. Scheytt 2005, S. 196.
683 Til u. von Wiese 2007, S. 12. Siehe nähere Ausführungen zur Rolle des Kunstsammlers 2.4.
684 Vgl. Jocks 2011, S. 44.
685 Vgl. Boll 2009, S. 59 f..
686 Vgl. Til u. von Wiese 2007, S. 11.

Kunst kaufen, genießen sie hohes Ansehen.[687] Auf der anderen Seiten fühlen sich die Sammler den Museen verbunden. Indem die Kunstsammlung in einem öffentlichen Museum gezeigt wird, findet eine Zusammenarbeit zwischen dem Sammler und dem Museumsdirektor statt, die von langfristiger Bedeutung ist.[688] Der Museumsdirektor erfährt von der beeindruckenden Kraft, die der Kunstsammler in seine Sammlung investiert hat. Die Freundschaften, die der Sammler zu Künstlern pflegt, sind in der Sammlung zu lesen. Das heißt, auch hier kann der Sammler befreundete Künstler dem Museumsdirektor vermitteln. Auf diese Art und Weise leitet er eine Kunstförderung im öffentlichen Museumsbereich in die Wege. Auch für die Künstler ist es von Bedeutung, in welcher privaten Sammlung sie vertreten werden. So stellen die museale Ausstellung und die Übereignung einer privaten Sammlung für die vertretenen Künstler eine Chance dar, im klassischen Distributionssystem der Kunst anerkannt zu werden.[689] Künstler erfahren eine Anerkennung durch die Integration ihrer Werke in eine öffentliche Museumssammlung, die vielleicht ohne den Sammler gar nicht zustande gekommen wäre. In diesem Sinne erfährt der Sammler als Kunstförderer Anerkennung und Respekt vor seiner mit Leidenschaft und Akribie aufgebauten Sammlung.

Aus Sicht der Sammler ist es für eine Kunstüberlassung und für eine Kunstübereignung von entscheidender Bedeutung bzw. eine Voraussetzung, dass die Sammlung angemessen und würdevoll präsentiert wird. Es ist nicht unüblich, dass Sammler bei der Ausstellungsgestaltung Mitspracherecht haben. Einige Sammler kuratieren die Dauerausstellungen mit oder gestalten diese eigenständig. Gegebenenfalls fordern Sammler bestimmte Räume des Museums für die eigene Sammlung, die dieser gewidmet werden sollen. Diese Forderungen geben auf gewisse Weise einen Ton an, sodass die Museen in eine Abhängigkeit gedrängt werden können. Aufgrund ihrer Forderungen können einige Sammler genau prüfen, ob und wie sich Museen auf ihre Sammlung einlassen oder nicht.[690] Empfehlenswert ist, dass in beidseitigem Interesse eine gemeinsame Arbeitsgrundlage gefunden wird, damit die private Sammlung dauerhaft der Öffentlichkeit präsentiert werden kann.

687 Vgl. Rauterberg 2007, S. 41 f.. Siehe zum Kunstmarkt Kapitel 2.2.
688 Vgl. Fischer 2012a, S. 53.
689 Vgl. Maak 2011, S. 47; siehe auch Robertson 2005, S. 29.
690 Vgl. Kirchmaier 2006, S. 266 f..

Finanzielle Interessen und Auswirkungen auf den Kunstmarkt

Natürlich stößt der leidenschaftliche Sammler irgendwann auf räumliche Grenzen. Es wird der Zeitpunkt kommen, an dem die Lagerräume überfüllt sein werden. Daher ist es nachvollziehbar, dass ein Sammler seine Kunstsammlung nicht auf Dauer in kostenspieligen Depots verstauen möchte. Der Wunsch ist erkennbar, die Sammlung in den Räumlichkeiten eines öffentlichen Museums zu zeigen.[691] Der Eindruck, dass der Sammler durch eine Dauerleihgabe seiner Sammlung einen finanziellen Nutzen hat, ist nicht zu verleugnen. Wie bereits dargelegt, wird die Kunstsammlung auf Kosten des öffentlichen Museums unter klimatischen, restauratorischen Anforderungen sowie höchstmöglicher Sicherheit bewahrt, gepflegt und betreut. Dementsprechend bleiben dem Sammler die Lager- und Versicherungskosten erspart.[692]

Dass eine Schenkung und eine Verfügung von Todes wegen eine Reduzierung des Vermögens des Sammlers darstellt, wurde bereits erklärt. Schenkt oder übereignet ein Sammler einem Museum seine Sammlung von Todes wegen, haben der Sammler zu Lebzeiten oder seine Erben keine entsprechenden finanziellen Nebenkosten zu tragen.

Ein weiterer finanzieller Vorteil einer Kunstübereignung besteht durch die potenzielle Wertsteigerung der Kunstwerke zeitgenössischer Künstler. Die Ausstellung der Werke in einem öffentlichen und bekannten Museum führt zu einer sogenannten *Museumsweihe* der Künstler und deren Kunst. Sobald ein Kunstwerk in einer Ausstellung präsentiert wird, in einem Ausstellungskatalog oder Zeitungsartikel besprochen wird, steigt dessen Bekanntheitsgrad. Dadurch entsteht der Eindruck, dass dieses zeitgenössische Kunstwerk bedeutend und wichtig ist. Aufgrund dessen steigt der Wert von zeitgenössischen Kunstwerken, die in bekannten öffentlichen Museen gezeigt werden. Es ist allgemein bekannt, dass die kunstgeschichtliche Bedeutung von Kunstwerken durch Ausstellungen in öffentlichen Museen entsprechende Würdigungen und Bestätigungen erfährt.[693] Besonders lässt sich dies durch einen publizierten wissenschaftlichen Ausstellungskatalog dokumentieren.

Zudem ergeben sich finanzielle Vorteile durch das Erbschaft- und Schenkungsteuerrecht, eine wertvolle Kunstsammlung als Dauerleihgabe einem öffentlichen Museum zur Verfügung zu stellen. Diese Vorteile werden als Anreizmecha-

691 Vgl. Raue 2006, S. 4.
692 Vgl. Fleck 2013, S. 71 f.; Loschelder u. Müller 2011, S. 87.
693 Vgl. Loschelder 2010, S. 705; Kirchmaier 2013, S. 297.

nismen betrachtet.[694] Die wichtigste Steuerbefreiungen für Kulturgüter ergeben sich aus § 13 I Nr. 2 ErbStG. Die Teilbefreiung von 60% und die Steuerbefreiungen von 100% kommen nur dann zustande, wenn der Sammler bzw. Erblasser die Kunstgegenstände während eines Zeitraums von zehn Jahren ab dem Kaufdatum nicht verkauft.[695]

Für die Teilbefreiung von 60% sind nach § 13 Abs. 1 Nr. 2a ErbStG folgende Voraussetzungen zu erfüllen:

- Für diese Teilbefreiung kommen einzelne Kunstgegenstände, Kunstsammlungen, wissenschaftliche Sammlungen, Bibliotheken und Archive in Betracht.
- Die Erhaltung dieser Gegenstände muss aufgrund ihrer Bedeutung für Kunst, Geschichte oder Wissenschaft im öffentlichen Interesse liegen. Bedeutende zeitgenössische Kunstsammlungen erfüllen diese Voraussetzung, wenn öffentliche Museen diese als Leihgabe längerfristig nutzen möchten.
- Die jährlichen Kosten müssen in der Regel die erzielten Einnahmen übersteigen.
- Die Gegenstände müssen in einem den Verhältnissen entsprechenden Umfang den Zwecken der Forschung oder der Volksbildung nutzbar gemacht werden. Diese Voraussetzung wird erfüllt sein, wenn sich das Objekt in der Forschungseinrichtung Museum befindet.
- Die Kunstwerke dürfen im Verlauf der nächsten zehn Jahre nach Erwerb von Todes wegen nicht verkauft werden.[696]

Diese Voraussetzungen für eine Steuerbefreiung von 60% des Wertes sind gegeben, wenn sich Kunstwerke oder eine ganze Sammlung in einem Museum befinden. Dies ist unabhängig davon, ob die Kunstwerke im Ausstellungsraum präsentiert oder im Depot gelagert werden. Ebenso sind diese Voraussetzungen erfüllt, wenn der Sammler seine Kunstwerke bei sich zuhause behält und im Rahmen eines Kooperationsvertrages mit einem Museum seine Bereitschaft erklärt, die Kunstwerke durch Leihgaben zur Verfügung zu stellen.[697]

Als zukünftiger Erblasser ergeben sich für den Sammler folgende Gestaltungsmöglichkeiten, um eine Steuerbefreiung im vollen Umfang zu erzielen. Ein vermögender Sammler verwandelt einen wesentlichen Teil seines Aktiendepots in Kunstwerke und stellt diese zu Lebzeiten oder von Todes wegen als Leihgaben einem Museum zur Verfügung. Er erklärt seine Bereitschaft, diese Kunstwerke den

694 Vgl. Fischer 2012a, S. 99.
695 Vgl. Geck 2013, § 13 Rn 21; Ebling 2013, S. 475 f.; Lynen 2013b, S. 128 f.; Haag 2006, S. 136.
696 Vgl. Ganteführer u. Wacker 2006, S. 18; Ebling 2013, S. 476; Lynen 2013b, S. 128 f.; Haag 2006, S. 136.
697 Vgl. Geck 2013, § 13 Rn 22.1; Ganteführer u. Wacker 2006, S. 18.

Regeln des Denkmalschutzes zu unterstellen. Ferner verpflichtet er seine Erben dazu, die Kunstwerke mindestens 10 Jahre lang nicht zu veräußern und im Museum zu belassen. Auf diese Weise erzielt ein Sammler, wenn er nach dem Ankauf dieser Kunstwerke noch 20 Jahre lebt, eine Erbschaftsteuerbefreiung von 100%. Stirbt der Sammler vor Ablauf des gesamten Zeitraums, beträgt die anfallende Erbschaftsteuer 40%. Durch diese Umwandlung von Vermögen ergibt sich eine Möglichkeit, großes Vermögen an der Erbschaftsteuer vorbeizuführen. Den Erben ist es nach Ablauf der Bindungsfrist von zehn Jahren selbst überlassen, ob sie die Kunstwerke auf dem Kunstmarkt verkaufen und zurück in Geldvermögen umwandeln.[698]

Allerdings ist die Voraussetzung des 20-jährigen Familienbesitzes für die Befreiung von Kulturgütern der zeitgenössischen Kunst in einigen Fällen nicht leicht zu erfüllen. Bei einem Stichtag im Jahr 2013 müsste ein Werk der zeitgenössischen Kunst im Jahr 1983 erworben worden sein, damit die Bindungsfrist erlischt.[699]

Für den privaten Sammler kann eine großzügige Zuwendung in Form von Kunstwerken an ein gemeinnütziges Museum aus finanzieller Hinsicht besonders attraktiv erscheinen. Zum Zeitpunkt der Zuwendung wird der volle Marktwert des Kunstgegenstandes ermittelt. Dieser kann sich einkommensteuermindernd auswirken.[700] Laut Erbschaft- und Schenkungsteuerrecht sind Kunstwerke im Privatvermögen mit dem gemeinen Wert zu bewerten (§ 12 I ErbStG i. V. mit § 9 I BewG).[701]

> *„Der gemeine Wert wird durch den Preis bestimmt, der im gewöhnlichen Geschäftsverkehr nach der Beschaffenheit des Wirtschaftsgutes bei einer Veräußerung zu erzielen wäre.“*[702]

Da die Erbschaft- und Schenkungsteuer eine stichtagsbezogene Steuer ist, gilt der Preis, der am Todesdatum des Erblassers oder am Datum der Schenkungsausführung auf dem Kunstmarkt hätte erzielt werden können. Dieser Wert ist in einem Vergleichswertverfahren zu ermitteln. Werte von Vergleichsobjekten werden herangezogen, „*die nach Künstler, Schaffensperiode, Technik, Qualität, dargestelltem Sujet, Maß, Provenienz und Erhaltungszustand mit dem zu bewertenden Objekt in etwa vergleichbar seien*“[703] Von diesem zu ermittelnden Wert sind die Transport- und Versicherungskosten abzuziehen. Gleiches gilt für die Marge des Auktionshandels, die durch Verkäufe auf dem Sekundärmarkt zustande kommen. Liegt der

698 Vgl. Geck 2013, § 13 Rn 23; Ganteführer u. Wacker 2006, S. 18; Ebling 2013, S. 476 f.; Lynen 2013b, S. 128 f.; Heuer u. von Cube 2008, S. 567.
699 Vgl. Heuer u. von Cube 2008, S. 568.
700 Vgl. Schack 2009, S. 369.
701 Vgl. Geck 2013, § 12 Rn 79, 80; Schack 2009, S. 371.
702 Heuer 2008, S. 690.
703 Ebd..

festzustellende Marktwert höher als der Ankaufswert des Kunstwerkes, so kann bei einer Schenkung ein durch die Steuerersparnis realisierter Vermögensvorteil ausfallen.[704] Aus diesem Grund kann es in einigen Fällen vorteilhafter für private Sammler sein, Kunstwerke zu schenken anstatt Geld zu spenden.

Zudem kann eine Kunstsammlung von Erben oder Beschenkten noch nach dem Erbfall oder dem Zeitpunkt der Schenkung steuerbefreit auf eine gemeinnützige Stiftung übertragen werden. Laut § 29 Abs. 1 Nr. 4 ErbStG erlischt eine entstandene Erbschaft- oder Schenkungsteuer mit Wirkung für die Vergangenheit für Kunstwerke, die von Todes wegen oder durch Schenkungen unter Lebenden erworben wurden. Die Kunstwerke sind innerhalb von 24 Monaten nach dem Zeitpunkt der Entstehung der Steuer dem Bund, einem Land, einer inländischen Gemeinde oder inländischen Stiftung zuzuwenden.[705]

In Anlehnung an den Fall *Dation Picasso*[706] wurde in Deutschland eine Gesetzesänderung gefordert, damit die Erben eines Privatsammlers ebenfalls einen solchen Vorteil genießen können. Nach dem Tod der Ehefrau *Picassos* konnte die anfallende Erbschaftsteuer durch den Nachlass verrechnet werden. Die durch das Kultur- und Stiftungsförderungsgesetz vom 13.12.1990 eingeführte Vorschrift des § 224a AO kann für einige Kunstsammler von Interesse sein. Zugelassen durch einen öffentlich-rechtlichen Vertrag besteht die Möglichkeit, ein Steueraufkommen an Zahlung statt das Eigentum an Kunstgegenständen oder Kunstsammlungen dem Land, dem das Steueraufkommen zusteht, zu übertragen. Voraussetzung dafür ist, dass an deren Erwerb wegen ihrer Bedeutung für Kunst, Geschichte oder Wissenschaft ein öffentliches Interesse besteht. Somit besteht kein Anspruch auf die Hingabe von Kunstgegenständen an Zahlung statt. Eine Zustimmung des Finanzministeriums sowie des Kultusministeriums muss eingeholt werden. Sollte der Wert höher sein als die Steuerschuld, wird der Differenzbetrag an den steuerpflichtigen Privatsammler ausgezahlt. Durch diese Vorschrift ergibt sich die Möglichkeit, Steuereinnahmen für den Erwerb von Kulturgütern einzunehmen, bevor diese dem Haushalt zukommen. Aus Sicht des Staates ist ein solches Prinzip nur begrenzt erwünscht. Konsequenterweise erfolgt die Annahme von Kulturgut an Zahlung Statt nur in Ausnahmefällen.[707]

704 Vgl. Heuer 2008, S 690; Schack 2009, S. 370.

705 Vgl. Ebling 2013, S. 478.

706 Nach dem Tod von Jacqueline 1985, der damaligen Ehefrau von *Picasso* wurden DM 30 Mio. Steuern fällig, die von *Picassos* Stieftochter mit Kunstwerken beglichen wurden. Ferner wurden bei der Versteigerung des Nachlasses der zeitweiligen Lebensgefährtin, Dora Maar, im Herbst 1998, Kunstwerken per Dation mit der Erbschaftsteuer verrechnet.
Vgl. Ganteführer 1999, S. 24.

707 Vgl. ebd.; Ebling 2013, S. 478; Stolz 1999, S. 37.

Rechtliche Interessen

Der wichtigste rechtliche Vorteil einer Dauerleihe ist, dass der Sammler stets Eigentümer seiner Sammlung ist und ein Rückforderungsrecht nach § 604 Abs. 3 BGB besitzt.[708] Der Vorteil eines individualisierten Kooperationsvertrags besteht auch darin, Eigentümer der Sammlung zu bleiben. Diese Formen der Kunstüberlassung bieten für den Sammler somit eine Möglichkeit zu testen, ob das Museum freundschaftlich mit dem Sammler zusammenarbeitet. Dabei gilt es auch herauszufinden, ob der Vertragspartner Verständnis für Wünsche und Vorstellungen hat.

Von Seiten des Sammlers besteht oftmals bei jeder Art von Kooperationsvertrag das Interesse, eine Präsentationspflicht der Sammlung festzulegen. Die verliehene bzw. übereignete Sammlung soll in den Ausstellungsräumen gezeigt werden. Ansonsten kann es sein, dass Werke der Sammlung im Depot verbleiben und nicht der Öffentlichkeit gezeigt werden. Dass die Sammlung geschlossen und vollständig der Öffentlichkeit präsentiert, entsprechend sicher bewahrt und betreut wird, sollte aus Sicht eines Sammlers vertraglich fixiert werden.[709] Hält sich ein Museum nicht an die vertraglich geregelten Auflagen, so kann ein Sammler oder seine Erben die Sammlung zurückfordern. Eine Rückforderung aufgrund der Verarmung des Sammlers bzw. Schenkers oder des groben Undanks der Museumsinstitution wäre ebenso rechtmäßig.[710]

Hat der Sammler eigene Kinder, so ermöglicht diese Form der Dauerleihgabe noch zu Lebzeiten erbschaftsteuerrechtliche Vorteile zu sichern. Ferner kann der Sammler es durch diese Kooperationsform seinen Erben offen lassen, ob sie die Sammlung weiter dem Museum zur Verfügung stellen oder diese zurückfordern und verkaufen möchten. Die Form der Dauerleihgabe bietet somit die Möglichkeit, den Erben die Entscheidung zu überlassen, wie sie mit der zu vererbenden Kunstsammlung zukünftig verfahren wollen. Grundsätzlich ist es zu empfehlen, sich frühzeitig Gedanken über die Vererbung der privaten Kunstsammlung zu machen und eine Strategie für ihren Verbleib zu planen.[711] Ein kinderloses Sammlerehepaar, wie das Ehepaar Ludwig, ist in der Regel eher bereit, die private Kunstsammlung einem Museum schon zu Lebzeiten oder von Todes wegen zu vermachen. In beiden Fällen wird das Museum Eigentümer der Sammlung. Haben eigene Kinder kein Interesse an der Kunstsammlung, so stellt eine Schenkung oder eine Verfügung von Todes wegen eine Möglichkeit dar, die Erben

708 Vgl. Weidenkaff 2013, § 604 Rn 1.

709 Ob eine Kunstsammlung als ein selbständiges Werk begriffen werden kann und laut Urheberrecht geschützt wird, wurde bereits in Kapitel 2.3.2 angeschnitten.

710 Vgl. Raue 2006, S. 10; Lynen 2013a, S. 179.

711 Vgl. Ganteführer u. Wacker 2006, S. 20; Cabanne 1963, S. 14.

nicht mit einer zeit- und kostenintensiven Betreuung der Sammlung zu belasten. Ferner werden sie durch eine Kunstübereignung von einem Verkauf der wertvollen Kunstsammlung abgehalten. Auf diese Weise kann der Sammler vor seinem Tod die Zukunft seiner Sammlung gewissermaßen mitgestalten und steuern.

Letztlich steht der Sammler in einer mächtigen Verhandlungsposition. Sofern ein Museum den Interessen eines privaten Sammlers nicht gerecht wird, kann die gewünschte Kooperation verweigert werden und nicht zustande kommen.

4.6 Die Interessenlagen der öffentlichen Museen und ihrer Träger

Im Vergleich zu der Privatautonomie eines Sammlers sind die Entscheidungen eines öffentlichen Museumsbetriebes an den zu erfüllenden Kulturauftrag gebunden. Wie bereits ausführlich in Kapitel 3.3.1 aufgezeigt, lässt sich der Staat im Sinne der Staatszielbestimmung als ein Kulturstaat verstehen. Es liegt im Aufgabenbereich des Staates, Kunst zu erhalten, zu fördern und zu schützen. Nicht nur das künstlerische Schaffen, sondern auch die Darbietung und Verbreitung eines Kunstwerks sind für die Erfüllung dieses Kulturauftrages notwendig. In der Einheit des Werk- und Wirkbereichs der Kunst soll möglichst vielen Bürgern der Zugang zur Kunst ermöglicht werden.[712]

Die Entscheidung, eine private Sammlung zeitgenössischer Kunst in Form einer der beschriebenen Kooperationsformen anzunehmen, orientiert sich an den zu erfüllenden Aufgaben. Der Zielvereinbarung zwischen einem öffentlichen Museumsbetrieb und dem staatlichen Träger ist dafür ebenso bedeutend. Die Eingliederung einer Privatsammlung in eine öffentliche Museumssammlung bringt für einen modernen Museumsbetrieb einige zu nennende Vorteile wie auch Nachteile mit sich. Nach den vier Kategorien geordnet, werden diese folgend dargestellt.

Kulturelle Interessen

Im Sinne der Erfüllung des staatlichen Kulturauftrages setzt sich ein öffentliches Museum für zeitgenössische Kunst zum Ziel, die Gegenwartskunst in einen Diskurs zu bringen. Das Anliegen des Museums besteht darin, die eigene Sammlung mit Kunstwerken der Gegenwart weiterzuentwickeln und durch wichtige Einzelarbeiten und Werkgruppen zu ergänzen. In diesem Kontext stellen die genannten Kooperationsformen für ein Museum eine Chance dar, den eigenen, oft lücken-

712 Vgl. Stern 2011, S. 623; Lynen 2013a, S. 74; Hufen 2011, S. 857.

haften Bestand der Gegenwartskunst durch bedeutende Objekte aus einer Privatsammlung zu ergänzen. Verdeutlicht an den Beispielen besitzen private Sammler eine Vielzahl an zeitgenössischen Kunstwerken, die für die Sammlungsbestände der öffentlichen Museen benötigt werden.[713] Da öffentliche Museen eher die etablierte Kunst bevorzugen, lässt sich die museale Sammlung durch die risikofreudigere Kunst aus Privatsammlungen erweitern. Die öffentliche Museumssammlung wird durch zeitgenössische Kunstwerke aus Privatsammlungen insgesamt aufgewertet. Im Aufgabenfeld der musealen Kernaufgaben werden Dauerausstellungen neu konzipiert. Neue wissenschaftliche Erkenntnisse können im Bereich der Forschung erreicht werden.

Allerdings gilt es aus Sicht der Museumsinstitution zu prüfen, ob die private Sammlung auch tatsächlich in den musealen Bestand des Museums eingegliedert werden kann. Die Frage nach der Selektion ist hier ebenso gegeben. Wie schon erwähnt, ist es jedoch als kritisch anzusehen, wenn der private Kunstsammler die Auswahl der Kunst mitbestimmen möchte. Es gibt das Bestreben von Sammlern, bestimmte Künstler der eigenen Sammlung in öffentlichen Museen zu präsentieren, obwohl diesen von Seiten der Museen kein besonderer künstlerischer Wert zugeschrieben wird.[714] Dadurch werden Museen daran gehindert, ihre eigenen künstlerischen Schwerpunkte zu setzen und ihr eigenes Profil des Museums stärken.[715] Auf diese Weise beeinflussen heutzutage Sammler durch ihre privatautonomen Entscheidungen die Aufgabenbestimmung der öffentlichen Museen. Wie an den Praxisbeispielen verdeutlicht, haben sich Privatsammler durch ihre Spezialisierungen zu Experten der zeitgenössischen Kunst entwickelt. Durch die möglichen Kooperationsformen bestimmen sie den Diskurs der zeitgenössischen Kunst mit. Der Bewertungskanon wird durch eine private Sammlung mitbestimmt, wenn diese öffentlich wahrnehmbar und institutionalisiert wird.[716] Früher wurde er vor allem von Kunsthistorikern, Museumsdirektoren und Kunstkritikern geführt.[717] Der Museumsdirektor sollte demnach bei einer Kooperation versuchen, den Einfluss des Sammlers auszugleichen. Weiterhin sollten die Entscheidungen über die Präsentation der Kunstwerke im Aufgabengebiet des Museumsdirektors und der Kuratoren liegen. Denn die Aktualität und die Kunstgeschichte von morgen werden weiterhin den Museumsinstitutionen zugeschrieben.

713 Vgl. Kirchmaier 2013, S. 314.
714 Vgl. Jocks 2011, S. 34.
715 Vgl. Maak 2011, S. 53.
716 Vgl. Zweite 2009, S. 24.
717 Vgl. Maak 2011, S. 47.

Ob ein Museum sich bei einer Eigentumsübertragung auf eine Präsentationspflicht einlassen sollte, hängt von der Qualität der Sammlung ab. Ist die Sammlung besonders umfangreich, sollte zu Lebzeiten besprochen werden, wie diese in die Museumssammlung integriert werden kann. Beispielsweise könnte man sich auf eine Präsentationspflicht von bestimmte Spitzenwerke einigen. Doch ob die gesamte Sammlung ständig ausgestellt werden muss, ist fraglich.[718] Wie in Kapitel 3.2.4 erläutert, ist es auch für den Besucher spannend, eine museale Sammlung in immer neuen Zusammenstellungen zu betrachten. Demnach ist es zielführend, dem Museum die Entscheidungsfreiheit zu überlassen, wann welche Kunstwerke der Privatsammlung in geplanten Ausstellungen gezeigt werden.

Ein weiterer negativer Aspekt sollte nicht unerwähnt bleiben. Heutzutage treffen Museumsbesucher immer häufiger auf ähnliche Kunstwerke in verschiedenen zeitgenössischen Kunstmuseen. Anstelle eine individuelle ästhetische Kunstsammlung zu präsentieren, handelt es sich oftmals um einen „*geschmackkonformen Einheitsbrei*."[719] In vielen Museen für zeitgenössische Kunst wird das Gleiche ausgestellt:

> „*etwas Grobgesagtes von Baselitz, dort etwas Leuchtendes von Olafur Elliasson, etwas Buntes von Takashi Murakami, etwas Glitzerndes von Jeff Koons, irgendetwas mit Bleiflügeln von Anselm Kiefer, etwas Obszönes mit Wolle dran von Paul McCarthy.*"[720]

Diese internationale Vereinheitlichung kommt unter anderem dadurch zustande, dass Museen bereits etablierte zeitgenössische Kunst angekauft haben. Ebenso ist es nicht unwahrscheinlich, dass einige Privatsammler von Galeristen beraten wurden. Es wurde das angekauft, was auf dem Kunstmarkt aktuell hoch im Kurs war und langfristig nicht an Wert verliert.[721]

Zeitgenössische Kunstsammlungen auszustellen, bedeutet nicht nur ein kulturelles Erbe zu bewahren, welches verloren gehen würde. Es geht dabei ebenso sehr darum, durch Kunstüberlassungen erstmalig Kunstwerke öffentlich zugänglich zu machen. Die Aufmerksamkeit kann auf eine bestimmte Kunstrichtung gelenkt werden. Durch die Eingliederung einer privaten Sammlung wird den Zielgruppen des Museums ein Angebot zur Weiterbildung und Unterhaltung geliefert.[722] Gleichzeitig kann durch öffentlich präsentierte private Kunstsammlungen eine einheimische Kunstförderung stattfinden. Gegenwartskünstler erhalten durch die Musealisierung nicht nur vor Ort, sondern durch die Ausstrahlung der Museumsinstitution eine deutschland-

718 Vgl. Grosse-Brockhoff 2009, S. 63.
719 Vgl. Herchenröder 2000, S. 299.
720 Maak 2012, S. B 8.
721 Vgl. Herchenröder 2000, S. 299; Maak 2011, S. 53. Siehe zum Kunstmarkt Kapitel 2.2.
722 Vgl. Kramer 1996, S. 24.

weite und internationale Aufmerksamkeit.[723] Im Sinne einer Selbstdarstellung einer Stadt und des Kulturtourismus gewinnen Kunstausstellungen zunehmend als weiche Standortfaktoren an Bedeutung. Den Museen der Stadt werden eine wichtige Rolle zugesprochen, weil diese durch ihr kulturelles Angebot Identität, Image, Lebensqualität und kulturelle Vielfalt mit einer großen Reichweite vermitteln.[724]

Folglich kann eine bedeutende international bekannte Privatsammlung, die in einem Museum in Form einer Kooperation eingebunden ist oder geschenkt bzw. vermacht wurde, zu einer Identifizierung mit einer Stadt führen. Die Stadt und die Bürger sind stolz darauf, dass eine bedeutende zeitgenössische Kunstsammlung gezeigt wird und befürworten diese Kulturförderung. Eine Neupositionierung des Museum auf dem Kultur- und Freizeitmarkt kann aufgrund der neu integrierten privaten Sammlung stattfinden.

Politische Interessen

Wie in Kapitel 3.3.1 ausführlich beschreiben, haben öffentlich finanzierte Museen einen Kulturauftrag zu erfüllen. Zu der ersten musealen Kernaufgabe zählen das Sammeln und das Selektieren von Kunstobjekten. Die Aufgabe eines Museumsdirektors besteht also darin, zu hinterfragen, was eine Aufnahme einer privaten Kunstsammlung in eine öffentliche Sammlung rechtfertigt. Passt eine private Kunstsammlung zeitgenössischer Kunst, die von dem Profil eines Sammlers und seinem Geschmack geprägt ist, zu der Museumsinstitution? Wie kann diese in die eigene museale Sammlung eingegliedert werden?[725] Ein Museumsdirektor steht vor der Aufgabe abzuwägen, ob es sinnvoll ist, eine Privatsammlung aufzunehmen und die damit verbundenen Haupt- und Nebenpflichten zu erfüllen. Allerdings kann es einem Museumsdirektor schwer fallen, attraktive Angebote auszuschlagen. Kulturpolitisch ist es von hoher Bedeutung, Kulturgüter zu bewahren und demnach beachtenswerte Sammlungen nicht aufgrund von finanziellen Engpässen zu verweigern. Gegenüber den nachfolgenden Generationen sollte ein Museum verantwortungsbewusst Entscheidungen treffen.

Zu Beginn einer jeden beschriebenen Kooperationsform ist das Partnerverhältnis oftmals von einem Gefühl der Freundschaft geprägt. Freundschaft zeichnet sich durch Sympathie und Vertrauen aus. Daher ist es schwierig, Bedingungen zu diktieren, von denen die Kunstüberlassungen und Kunstübereignungen abhängen. Oft stehen heutige Museumsdirektoren und Privatsammler vor dieser Schwierigkeit. In die-

723 Vgl. Til u. von Wiese 2007, S. 12.
724 Vgl. Konrad 2010, S. 38; Kramer 1996, S. 28.
725 Vgl. Otto 2006, S. 29.

ser freundschaftlichen Situation ist es zu empfehlen, von Beginn an in einem offenen Gespräch eine Transparenz herzustellen. Es ist sinnvoll, Erwartungshaltungen gegenüber dem Partner offenzulegen. Verdeutlicht an den Praxisbeispielen der Sammlung Falckenberg und der Sammlung Goetz, ist es für beide Kooperationspartner zielführend, ein Gleichgewicht zwischen der öffentlichen Hand und dem Privatsammler zu finden. So ist es bedeutsam, mit einem Sammler respektvoll umzugehen. Denn er hat mit Spürsinn und eigenem künstlerischen Urteil eine Kunstsammlung aufgebaut.

Zudem sollte sich ein Museumsdirektor über die Konsequenzen im Klaren sein, dass eine Kunstüberlassung und Kunstübereignung einen wesentlichen Teil des Bestandes ausmachen kann. Durch die Kooperationsformen kann das Museum in eine Abhängigkeit vom guten Willen des Sammlers geraten. Diese Abhängigkeit verdeutlicht sich am Praxisbeispiel der Sammlung Lauffs.[726] Jeder Museumsdirektor sollte sich dessen bewusst sein, dass eine Dauerleihgabe irgendwann *endlich* ist. Ein Privatsammler kann seine verliehenen Kunstwerke nach einer erzielten Wertsteigerung zurückverlangen. Dementsprechend besteht die Gefahr, dass ein öffentliches Museum publikumsanziehende Kunstwerke zurückgeben muss und dann entsprechend lückenhaft erscheint.[727]

Finanzielle Interessen

Wie in Kapitel 3.5 detailliert erklärt, haben die öffentlichen Museen finanzielle Schwierigkeiten, eigenständig zeitgenössische Kunst anzukaufen. Sie sind nicht in der Lage, aus eigener Kraft derartige zeitgenössische Kunstsammlungen aufzubauen, wie es auf privater Seite realisierbar ist. Daher steht der finanzielle Vorteil im Fokus, wertvolle Privatsammlungen durch Kunstüberlassungen oder Kunstübereignungen dem eigenen Sammlungsbestand hinzuzufügen. Dass bei einer Schenkung oder einem Vermächtnis von Todes wegen die Schenkung- und Erbschaftsteuer aufgrund der Gemeinnützigkeit des Museums entfällt, stellt einen weiteren finanziellen Vorteil dar. Der ehemalige Generaldirektor der Staatlichen Museen zu Berlin Peter-Klaus Schuster ist der Ansicht, dass es aufgrund der finanziellen Situation der Museen die einzige Strategie sei, *Sammler zu sammeln*. Die Sammler geben die Kunst und das öffentliche Museum bietet das Gebäude und den Betrieb.[728]

726 Der Fall der Sammlung Grothe im Bonner Kunstmuseum stellt ein weiteres negatives Beispiel dar. Der Bauunternehmern Grothe hat 2005 seine im öffentlichen Bonner Kunstmuseum ausgestellte Sammlung an einen Dritten veräußert. Dieser wollte mit dem Museum keinen neuen Leihvertrag abschließen. Vgl. Loschelder u. Müller 2011, S. 88; Schack 2009, S. 49 f.; Rossmann 2005; Maak 2005.

727 Vgl. Loschelder u. Müller 2011, S. 88.

728 Vgl. Jocks 2011, S. 35.

Allerdings sind nicht alle privaten zeitgenössischen Sammlungen so wertvoll, dass sie eine der Kooperationsformen ohne Weiteres rechtfertigen. Der Museumsdirektor muss sich bei jeder Art von Kooperationsform die Sammlungen im Detail anschauen. Für den öffentlichen Museumsbetrieb und für den Träger ist es entscheidend, ob die Übernahme einer gesamten Privatsammlung mit den verbunden Transport-, Lager-, Versicherungs- und Restaurierungskosten sinnvoll ist. Von Beginn an sollte zwischen den Parteien – Museum, Träger und Privatsammler – geklärt werden, wie die anfallenden Kosten finanziert werden.[729] Fraglich ist, ob sich ein Privatsammler grundsätzlich bereit erklärt, sich kooperativ an Kosten zu beteiligen. Inwieweit eine Auflage wie beispielsweise ein Erweiterungsbau oder ein Neubau für eine ausgeliehene, geschenkte oder vererbte Sammlung finanziell vernünftig erscheint, ist ebenso zu überprüfen. Im Vergleich zu den üblichen Beständen, die zu 90% im Depot gelagert werden, wäre ein Neubau nicht für jede angebotene Privatsammlung für die Öffentlichkeit nachvollziehbar.[730] Auch hierbei gilt es abzuwägen, ob die Sammlung diese Erweiterung rechtfertigt und ob diese Schritte für die Zukunft der Museumsinstitution effektiv sind.

Bei jeder Art von Kooperationsform ergibt sich die Möglichkeit, die private Sammlung besonders zu präsentieren. Oftmals werden Ausstellungsräume oder Erweiterungsbauten für die ehemals private Sammlung in einem öffentlichen Museum eingerichtet. Mit Ausstellungen zeitgenössischer Kunst und Sammlungspräsentationen werden Kulturprodukte auf dem Markt angeboten, die hohe Besucherzahlen mit entsprechenden Einnahmen versprechen.[731] Für die Museumsinstitution kann sich eine Einbindung einer privaten zeitgenössischen Kunstsammlung wie ein Besuchermagnet auswirken. Aus Sicht des Städtetourismus stellt diese Integration einen Vorteil dar. Es liegt in der Hand des Museums, diese private Sammlung entsprechend zu vermarkten und professionell in das Image des Museums zu verankern.

Rechtliche Interessen

Indem sich ein öffentliches Museum auf eine Dauerleihgabe oder einen individualisierten Kooperationsvertrag einlässt, kann es aufgrund der Eigentumsverhältnisse leicht in eine Abhängigkeit von dem guten Willen des Sammlers bzw. dessen Rechtsnachfolger geraten.[732] Das Museum wird lediglich die Sammlung

729 Vgl. Raue 2006, S. 8; Loschelder u. Müller 2011, S. 87.
730 Vgl. Lammert 2007, S. 13.
731 Vgl. Loschelder u. Müller 2011, S. 87.
732 Vgl. Schack 2009, S. 49 f.; Loschelder u. Müller 2011, S. 88.

in Besitz nehmen, jedoch nicht Eigentümer der Sammlung sein. Aufgrund dieser Eigentums- und Besitzansprüche ist es für ein Museum von hoher Bedeutung, die Gründe für eine Kündigung vertraglich zu regeln. Folgende Forderungen können als Kündigungsgründe nach anerkannt werden:

> *„Das dauerhafte Nichtausstellen der Werke, das Umhängen der Werke, mangelnder Publikumsbesuch, mangelnde konservatorische Betreuung.“*[733]

Die Nennung der Kündigungsgründe und die Angaben der Dauer der Leihzeit sind unverzichtbar, will ein Museum eine vorzeitige Rückforderung der ausgeliehenen Sammlung vermeiden. Somit versucht ein Museumsdirektor so viel Sicherheit wie möglich in dem Leihvertrag bzw. individualisierten Kooperationsvertrag zu verankern. Optimal sind eine möglichst lange Leihfrist mit automatischer Fristverlängerung und keine Verpflichtung zur Dauerausstellung. Bestenfalls trifft das Museum eigenständig Entscheidungen über die Art der Präsentation der geliehenen Privatsammlung.[734]

So stellen aus Sicht der öffentlichen Museen einerseits der Dauerleihvertrag und andererseits der individualisierte Kooperationsvertrag durch die freiere Gestaltung weit mehr eine Art Hoffnungsprinzip dar. Vielleicht ergibt sich aus der freundschaftlichen Kunstüberlassung eine großherzige Schenkung von Teilen der Privatsammlung. Oder dem öffentlichen Museum wird wohlmöglich die ganze Privatsammlung vermacht. Die Umwandlung einer Kunstüberlassung in eine Schenkung oder ein Vermächtnis von Todes wegen kann durchaus in entsprechenden Koopertionsverträgen aufgenommen werden.[735]

Die Schenkung sowie auch die Verfügung von Todes wegen sind Verträge, die auf einer übereinstimmenden Willenserklärung beider Parteien basieren. Das bedeutet, dass auch der Beschenkte dieser Wohltat zustimmen muss und nicht gegen den Willen des Schenkenden handeln darf. Dementsprechend verpflichtet sich das öffentliche Museum dazu, die geschenkte Sache mit entsprechend möglichen Verbindlichkeiten zu erwerben. Hierbei können sich neben pragmatischen Auflagen Machtverhältnisse widerspiegeln. Das Sprichwort: *Dem geschenkten Gaul schaut man nichts ins Maul*, sollte in diesem Zusammenhang nicht zum Tragen kommen. Denn die geschenkte Kunstsammlung mit möglichen Auflagen und Verpflichtungen sollte sich der Museumsdirektor sehr wohl genau anschauen.[736]

Ob sich ein Privatsammler auf eine Kooperation einlassen wird, ist letzten Endes Verhandlungssache der Parteien. Allerdings bleibt das Museum stets in

733 Raue 2006, S. 7.
734 Vgl. ebd.; siehe auch Lynen 2013c, S. 134; Kirchmaier 2013, S. 314 f..
735 Vgl. Raue 2006, S. 7; Boochs u. Ganteführer 1992, S. 118.
736 Vgl. Lynen 2009, S. 111.

der schlechteren Verhandlungsposition. Der selbstbewusste Privatsammler kann sich im Zweifel sogar aussuchen, mit welchem der interessierten Museen er einen Kooperationsvertrag schließen möchte. Daher ist die Konkurrenz unter den Museumsdirektoren groß. Auch wenn die Parteien zunächst von unterschiedlichen Verhandlungspositionen ausgehen, wollen sie doch das gemeinsame Ziel – die Kooperation – erreichen. Um das Ziel erfolgreich zu realisieren, bringen bestenfalls alle Kooperationspartner – das Museum, der Träger und der Privatsammler – ihre Stärken ein und gehen mit ihren jeweiligen Schwächen verantwortungs- und respektvoll um. Insgesamt ist es wünschenswert, alle Interessen in ein faires Gleichgewicht zu bringen, damit ein dauerhafter Erfolg erzielt werden kann.[737]

737 Vgl. Kirchmaier 2006, S. 263; Loschelder u. Müller 2011, S. 97.

5 Checkliste und Empfehlungen für mögliche Kooperationen

Einen allgemeinen Mustervertrag für eine erfolgreiche Einbindung einer privaten Sammlung zeitgenössischen Kunst in ein öffentliches Museum kann es realistischerweise nicht geben. Demnach ist für jede Kooperation ein eigener, auf die spezifischen Interessen der Kooperationspartner bestimmter Vertag zu erstellen.

Da eine erfolgreiche Kooperation mit einer Fülle von Faktoren verknüpft ist, gilt es diese im Vorfeld zu klären. Eine jede Kooperation wird als ein gemeinsames Projekt verstanden, für welches sich die Partner einsetzen und unterschiedliche Kompetenzen mitbringen. Es ist wünschenswert, dass ein Privatsammler, ein Museumsdirektor und der Vertreter des Trägers auf gleicher Augenhöhe die Kooperation zusammen konzipieren.

Eine schriftliche Vereinbarung zwingt die Partner dazu, die Regelungen vollständiger und umfangreicher zu treffen, als dies bei mündlichen, häufig nur konkludent geschlossenen Verträgen üblich ist. Um Unklarheiten und langwierige gerichtliche Verfahren zu vermeiden, empfiehlt es sich, in schriftlichen Verträgen die Rechte und Verpflichtungen der Parteien ausdrücklich festzulegen. Jede Partei kann sich dann auf diese berufen. Zudem sind diese in einem Streitfall beweisbar.[738]

In Anlehnung an KIRCHMAIER und den Untersuchungen dieser Arbeit zeigt die Checkliste eine Vielzahl von Punkten und offenen Fragen auf, die bei einer möglichen Kooperation zwischen einem privaten Sammler und einem öffentlichen Museum zu beachten sind.[739] Dabei sollten sich die beteiligten Kooperationspartner auf die Hauptgesichtspunkte konzentrieren. Allerdings sollten sie sich auch im Klaren darüber sein, dass sich nicht alle möglicherweise auftretenden Probleme und Risiken schon im Vorfeld verbindlich regeln lassen.

5.1 Die Checkliste mit offenen Fragen

- Wer sind die Vertragspartner? Ein Privatsammler, ein Erbe, ein öffentliches Museum, eine Stadt, weitere Dritte?
- Welche Kooperationsform wollen die Partner eingehen?

738 Vgl. Loschelder u. Müller 2011, S. 96.
739 Vgl. Kirchmaier 2006, S. 276.

K. L. Holzmann, *Sammler und Museen,* Kunst- und Kulturmanagement,
DOI 10.1007/978-3-658-09629-8_5, © Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

- Möchte der Sammler Eigentümer der Sammlung bleiben oder soll das Museum Eigentümer der Sammlung werden?
- Besteht das Interesse, dass eine Leihgabe in eine Schenkung oder Verfügung von Todes wegen übergehen soll?
- Handelt es sich um Staffelungen von Verträgen in Dreiecksverhältnissen mit gegenseitigen Bezügen?
- Steht die gesamte Kunstsammlung oder nur ein Teil von ihr im Fokus der Kooperation?
- Wird die Sammlung nach dem Namen des Sammlers benannt oder möchte der Sammler unbekannt bleiben?
- Muss für die Sammlung ein eigener Raum bestimmt werden? Wenn ja, sind dafür eigene Räumlichkeiten vorhanden oder müssen angemessene Räume oder ein Neubau dafür geschaffen werden? Wenn Um- oder Neubaumaßnahmen erforderlich sind, ist zu prüfen, wer die Kosten übernimmt. Gibt es Kostenbeteiligungen von Seiten des Sammlers?
- Gibt es eine Präsentationspflicht? Wer entscheidet über die Art der Präsentation? Muss die gesamte Sammlung als Einheit präsentiert werden? Soll der Privatsammler bzw. die Erben bei Veränderung der Sammlungspräsentation hinzugezogen werden?
- Gibt es ausreichend Platz in Depoträumen für eine sachgerechte Lagerung der nicht präsentierten Kunstwerke?
- Dürfen einzelne Kunstwerke an Dritte ausgeliehen werden?
- Gibt es eine festgelegte Leihfrist?
- Welche Kündigungsgründe sind bei einer Vertragsbeendigung anzuerkennen?
- Gibt es eine ordentliche und außerordentliche Kündigung bei einem Dauerschuldverhältnis?
- Gibt es eine Beteiligung an den Investitionskosten bei einer vorzeitigen Kündigung?
- Welche Sorgfaltspflichten sind zu erfüllen?
- Welche Art von Kunstversicherung soll abgeschlossen werden? Gibt es diesbezüglich Kostenbeteiligungen von Seiten des Sammlers?
- Welches Transportunternehmen soll gewählt werden? Gibt es diesbezüglich Kostenbeteiligungen von Seiten des Sammlers?
- Wer entscheidet über Restaurierungsmaßnahmen und wer übernimmt entsprechende Kosten?
- Wer übernimmt die Personalkosten, die bei einer Kooperation neu entstehen?
- Werden Sammlungskataloge produziert? Wenn ja, wer übernimmt die Produktionskosten?

- Gibt es Merchandiseprodukte, die mit der Sammlung in Verbindung gebracht werden? Wenn ja, wer übernimmt die Kosten für die Produktion?
- Was geschieht mit den Eintrittsgeldern und Einnahmen aus Publikationen oder Merchandiseprodukten?
- Erhält das Museum ein Vorkaufsrecht, wenn der Sammler Kunstwerke verkaufen möchte?
- Gibt es Auflagen, dass Kunstwerke, die in Form einer Schenkung oder eines Vermächtnisses von Todes wegen übereignet wurden, nicht verkauft werden dürfen?

5.2 Die Empfehlungen für mögliche Kooperationen zwischen Privatsammlern und öffentlichen Museen

Bei der Auseinandersetzung mit diesen offenen Fragen rät die Autorin, sich über die jeweiligen Stärken und Schwächen der Koopertionspartner bewusst zu werden. Jeder Partner hat Eigenschaften vorzuweisen, die der andere gern hätte. Der Privatsammler besitzt die zeitgenössische Kunstsammlung, das öffentliche Museum verfügt über Räumlichkeiten und die Möglichkeiten der angemessenen Präsentation.[740] Ebenso ist es für die Partner gewinnbringend, sich über die jeweiligen individuellen Bedürfnisse klar zu werden. Es ist demnach empfehlenswert, diese offenen Fragen in persönlichen Gesprächen über eine Kooperation zu diskutieren. Dabei steht das Ziel im Vordergrund, für die diese offenen Fragen faire Lösungen für eine erfolgreiche Kooperation zu finden.

Es gibt, wie in den Beispielen erkennbar und in den Interessenlagen herausgestellt, Argumente, die für Kostenbeteiligungen von Seiten des Sammlers sprechen. Die Autorin ist der Ansicht, dass es interessengerecht ist, wenn sich die Partner an den finanziellen Kosten der Kooperation beteiligen. Insbesondere erscheint dies zielführend, wenn somit individuelle Bedürfnisse realisiert werden können. Letztlich sollten sich die Kooperationspartner nur dann auf die Forderungen einlassen, wenn sie diese erfüllen können.

Die aus dieser Untersuchung gewonnen Erkenntnisse werden in folgende Empfehlungsvorschläge für Kunstüberlassungen und Kunstübereignungen übertragen. Diese dienen als praxisorientierte Grundlage für zukünftige, individualisierte Kooperationsverträge zwischen Privatsammlern und öffentlichen Museumsbetrieben.

740 Vgl. Kirchmaier 2006, S. 276.

5.2.1 Der Empfehlungsvorschlag für eine Kunstüberlassung

Sind sich die Partner darüber einig, dass die private Sammlung zeitgenössischer Kunst dem öffentlichen Museum für eine bestimmte Zeit überlassen werden soll, ist ein individualisierte Kooperationsvertrag zu empfehlen. Dieser eignet sich insbesondere deshalb, um den jeweiligen Interessen der Kooperationspartner gerecht zu werden. In Anlehnung an die traditionellen Dauerleihverträge ergeben sich bei einem individualisierten Kooperationsvertrag Verhandlungs- und Gestaltungsspielräume, die an die Interessenlagen der Partner angepasst werden können.

Wird eine private Sammlung einem öffentlichen Museumsbetrieb zur Einbindung in die museale Sammlung angeboten, so ist zu hinterfragen, ob der Träger des Museumseinrichtung ebenso an dieser Privatsammlung interessiert ist. Gegebenenfalls ist dieser bereit, sich an den anfallenden Kosten zu beteiligen oder diese zu übernehmen. Den Ergebnissen der Untersuchung zur Folge ist es nicht unüblich, dass sich einige Träger von Museumsbetrieben an der Einbindung einer Privatsammlung finanziell beteiligen. Die anfallenden Personalkosten oder sogar Neu- und Umbaukosten werden in einigen Fällen von Seiten der Kommune oder des Landes übernommen. Diese Zustimmung von dritter Seite führt damit zu einem Dreiecksverhältnis und einer Staffelung des Kooperationsvertrages zwischen dem Privatsammler, dem öffentlichen Museum und dem Träger. Die Praxisbeispiele von der Sammlung Goetz und der Sammlung Falckenberg verdeutlichen, dass sich auch die Privatsammler kooperativ an anfallenden Ausstellungskosten beteiligen.

In Absprache mit dem Museumsdirektor und dem Privatsammler sollte geklärt werden, ob die gesamte Sammlung oder nur Teile einer Sammlung zur Verfügung gestellt werden. Diese Entscheidung ist abhängig von der Größe und Qualität der Sammlung sowie von den verfügbaren Ausstellungsräumlichkeiten und Depoträumen des Museums. Für das öffentliche Museum ist es von Vorteil, eine Vielzahl von Kunstobjekten für Dauerausstellungen zur Verfügung gestellt zu bekommen. In diesem Kontext ist es von Bedeutung, keine Präsentationspflicht aller Kunstwerke vertraglich festzuhalten. Aus Sicht des Privatsammlers ist es relevant, dass seine Sammlung über den festgelegten Zeitraum in den Ausstellungsräumen präsentiert wird. Daher schlägt die Autorin folgenden Kompromiss vor: Die Entscheidungsfreiheit, wann welche Kunstwerke der privaten Sammlung in den festgelegten Räumlichkeiten des Museums ausgestellt werden, liegt bei dem Museumsdirektor. In einem vorab abgestimmten Turnus (z.B. alle vier Jahre) wird die Dauerausstellung der privaten Sammlung neu zusammengestellt. Dadurch wird gewährleistet, dass jedes Kunstwerk mindestens einmal präsentiert

wird. Demnach empfiehlt die Autorin, von einer Präsentationspflicht der gesamten Sammlung abzusehen. In vorheriger Absprache mit dem Sammler und klarer Festlegung in dem Kooperationsvertrag können Kunstwerke an dritte internationale Ausstellungshäuser für Sonderausstellungen verliehen werden. Empfehlenswert ist eine Liste von den Kunstwerken mit entsprechenden Informationen über Versicherungswerten und Restaurierungszuständen anzufertigen, die dem Museum überlassen werden.

Für eine langfristige Planungssicherheit der Dauerausstellungen und für den Schutz vor einer unvorhergesehenen Kündigung ist ein festgelegter Zeitraum zu empfehlen. Um erbschaftsteuerrechtliche Vorteile zu erzielen, bietet sich ein Zeitraum von mindestens 10 Jahren an. Eine automatische Fristverlängerung um weitere 10 Jahre wäre für die Ausstellungsplanungen der privaten Sammlung aus Sicht des öffentlichen Museumsbetriebs wünschenswert.

Ob eine Sammlung einen Neu- und Umbau eines öffentlichen Museums rechtfertigt, hängt von der Qualität der Sammlung ab. Es ist ausschlagend, ob die Zukunft der privaten Sammlung bereits gesichert ist. Beispielsweise ist es relevant, ob sich der Sammler eine zukünftige Schenkung oder ein Vermächtnis von Todes wegen vorstellen kann. Bestenfalls wird eine Kunstübereignung schon in den Kooperationsvertrag verankert. Möglicherweise wurde für die Sammlung bereits eine Stiftung gegründet, um diese für die Zukunft zu sichern. Die Autorin ist der Ansicht, dass allein nur für eine Kunstüberlassung einer privaten Sammlung zeitgenössischer Kunst mit einer Dauer von 10 Jahren ein Neubau nicht effizient erscheint. Eine Beendigung des Kooperationsverhältnisses wird realistischerweise eintreffen. Einigt man sich dennoch auf einen Neu- oder Umbau für eine zeitlich begrenzte Kooperation, schlägt die Autorin vor, dass sich der Sammler an den Investitionskosten beteiligt. Alternativ ist der Privatsammler prozentual an den Investitionskosten gebunden, sofern er seine private Sammlung vorzeitig zurückfordert. Denn der öffentliche Träger und das öffentliche Museum lassen diesen Neubau bzw. Umbau ausschließlich für diese private Sammlung errichten. Sieht ein Museumsbetrieb Baumaßnahmen für die eigene Sammlung vor, weil das Museumsgebäude beispielsweise renovierungsbedürftig ist, besteht die Chance, diese mit einer Eingliederung einer privaten Sammlung zu verknüpfen.

Die Kündigungsgründe einer solchen Kooperation sollten in vorhinein schriftlich fixiert werden. Sofern eine feste Vertragslaufzeit vereinbart wurde, besteht die Möglichkeit, fristgerecht oder aus wichtigen Gründen zu kündigen. Üblicherweise bezieht sich eine Kündigung von Seiten des Sammlers auf das Nichtausstellen von Kunstwerken oder das Umhängen von Kunstwerken. Diesen Kündigungsgründen, die in der Vergangenheit vorkamen, sollen durch den

vorgeschlagenen Kompromiss einer wechselnden Dauerausstellung entgegengewirkt werden. Mangelnde konservatorische Betreuung stellt einen der Hauptgründe dar, warum eine Kooperation vorzeitig beendet werden könnte. Demnach sollte schriftlich in dem Kooperationsvertrag vereinbart werden, auf welche Art und Weise die Kunstwerke zu behandeln und zu bewahren sind. Zeitgenössische Kunstwerke werden heutzutage unter bestimmten Voraussetzungen wie 55% relative Luftfeuchtigkeit, +/- 5% betreut. Für lichtempfindliche Kunstwerke wie Fotografien und Graphiken müssen festgelegte Beleuchtungsstärken eingehalten werden. Ebenso ist das übliche Sicherheitspersonal des Museums auch für die Sicherheit einer integrierten Privatsammlung zuständig. Während der gesamten Vertragszeit hat das öffentliche Museum die Kunstwerke zu versichern. In der Regel bestimmen der Privatsammler und der Museumsdirektor ein spezialisiertes Kunstversicherungsunternehmen. Gleiches gilt für den Kunsttransport. Stehen Restaurationen für bestimmte Kunstwerke an, so hat dies in Abstimmung mit dem Sammler zu erfolgen. Denn schließlich befinden sich die Kunstwerke im Eigentum des Sammlers. Die Autorin ist der Ansicht, dass der Privatsammler diese Kosten gegebenenfalls übernehmen kann, sofern der Verschlechterungszustand nicht mit einem Verschulden seitens des Museums zusammenhängt.

Eine Dauerausstellung der Privatsammlung mit dem Namen des Sammlers zu bezeichnen, sieht die Autorin als vorteilhaft an. Für das Museum besteht die Chance, über diese private Sammlung Werbe- und Kommunikationsmaßnahmen zu entwickeln, Zielgruppen zu erweitern und neue Besucher anzuziehen. Insgesamt kann das Image des Museums und der privaten Sammlung verbessert werden. Auch das Realisieren von Sammlungskatalogen und Merchandiseprodukten bieten die Möglichkeit, in einem Museumsshop Einnahmen zu erzielen. Die Autorin ist der Ansicht, dass sich der Sammler durchaus an den Kosten für die Sammlungspublikationen seiner Sammlung beteiligen kann. Diese werden oftmals über den Verkauf nicht ausreichend gedeckt. Die Einnahmen, die im Rahmen der Dauerausstellung wie auch durch den Verkauf der Sammlungskataloge erzielt werden, kommen in der Regel dem Museum zugute. Denn allein für die Eingliederung der Sammlung in ein öffentliches Museum hat das Museum Kosten zu tragen.

Sofern die Kooperation irgendwann beendet wird, profitiert der Privatsammler schließlich von der Wertsteigerung seiner Sammlung. So wäre es auch für das öffentliche Museum wünschenswert, von dieser Kooperation nachhaltig zu profitieren. Aus Sicht der Autorin könnte ein Sammler als Dank für die erfolgreiche Kooperation mehrere Kunstwerke, die besonders gut in die museale Sammlung passen, dem Museum übereignen. Bestenfalls, sofern beide Partner dies auch befürworten, kann eine Kunstüberlassung in eine Schenkung oder ein Vermächtnis

von Todes wegen übergehen. Diese Entwicklung hängt allerdings davon ab, ob die Partner langfristig in einem freundschaftlichen Kooperationsverhältnis miteinander umgehen und Vertrauen entgegenbringen.

5.2.2 Der Empfehlungsvorschlag für eine Kunstübereignung

Möchte ein Sammler seine gesamte Sammlung oder Teile dessen einem öffentlichen Museum für die Ewigkeit übereignen, so kann dies bereits zu Lebzeiten in Form einer Schenkung oder als ein Vermächtnis von Todes wegen erfolgen. Ein öffentliches Museum muss diesen Arten von Kunstübereignung zustimmen. In diesem Kontext ist es wichtig, vorab zu klären, welche Verpflichtungen mit einer Kunstüberlassung verknüpft sind.

Auch bei einer Kunstübereignung ist von Bedeutung, ob sich der Träger eines öffentlichen Museums bereit erklärt, anfallende Kosten der zu übereigneten Sammlung zu tragen. Die anfallenden Kosten können aufgrund der Größe einer Sammlung variieren. Die Gesamtkosten eines Eigentumserwerbs einer Sammlung sind nicht zu unterschätzen. An dieser Stelle steht die Qualität der Sammlung im Mittelpunkt. Sofern sich ein öffentliches Museum für die Sammlung entscheidet und diese für die Zukunft sichern möchte, stellt sich die Frage, auf welche Art und Weise es diese in einem würdigen Rahmen präsentieren kann. Insbesondere bei einer Schenkung oder einem Vermächtnis von Todes wegen können beispielsweise Anforderungen an einen Neu- oder Umbau gestellt werden, die ein öffentliches Museum und sein Träger zu finanzieren haben. In diesen Fällen ist genau zu überprüfen, ob diese Baumaßnahmen finanziell möglich sind und für die Zukunft effizient erscheinen. Gegebenenfalls sind der Sammler bzw. seine Erben bereit, finanzielle Unterstützung für einen Umbau- oder Neubau zu leisten.

Wie bei einer Kunstüberlassung rät die Autorin im Fall einer Kunstübereignung davon ab, eine Präsentationspflicht der gesamten privaten Sammlung zu vereinbaren. Der Museumsdirektor sollte die Freiheit besitzen, über die Auswahl der Kunstwerke und die Art der Hängung zu entscheiden. Für Besucher ist es spannend, die vorher privaten Kunstwerke in neuen Kontexten der nun musealen Sammlung zu betrachten. Ferner können extra Räumlichkeiten für die ehemals private Sammlung zur Verfügung gestellt werden, in denen diese als Dauerausstellung in wechselnden Zusammenstellungen präsentiert wird. Für die wiederkehrenden Besucher stellen neue Sammlungspräsentationen einen Grund dar, das Museum oft zu besuchen. Beispielsweise könnten die Räumlichkeiten dem Sammler gewidmet oder die Kunstwerke mit einem Verweis auf den Sammler versehen werden. Das öffentliche Museum hat die Sorgfaltspflichten, wie eine entsprechen-

de Kunstversicherung und professionelle Kunsttransporte bei der Abholung der Kunstsammlung, zu beachten.

Insbesondere empfiehlt die Autorin, in dem schriftlichen Schenkungsvertrag und in dem Vermächtnis von Todes wegen eine klare Regelung zu finden, ob das öffentliche Museum geschenkte Kunstwerke verkaufen darf oder nicht. Aus Sicht des Sammlers kann es verständlicherweise inakzeptabel sein, wenn geschenkte Kunstwerke verkauft werden. Wie bereits in den Untersuchungen herausgestellt, befinden sich öffentliche Museen in der schwierigen finanziellen Lage, die allgemeinen Betriebskosten zu decken, geschweige denn Neuankäufe zu tätigen. Daher besteht die Chance darin, mit dem Verkaufserlös eines unattraktiven Kunstwerkes passendere zeitgenössische Kunst für die museale Sammlung anzukaufen. Insbesondere die Regelung, die das Ehepaar Irene und Peter Ludwig trafen, kann für zukünftige Kunstüberlassungen eine nachahmenswerte Regelung darstellen. Jährlich darf nur eins der geschenkten Kunstwerke verkauft werden und dessen Erlös muss für Neuankäufe zeitgenössischer Kunst eingesetzt werden.

Eine übereignete Kunstsammlung kann aus wichtigen Gründen zurückverlangt werden. Diese Gründe sollten schriftlich in den Kunstübereignungsverträgen fixiert werden. Die möglichen Gründe eines Rückzugs beruhen in der Regel auf mangelnde konservatorischer Betreuung, nicht Ausstellen der Werke oder nicht vereinbarter Verkaufsoptionen von Kunstwerken. Ein sorgfältig herausgearbeiteter Vertag einer Schenkung oder eines Vermächtnisses von Todes wegen bietet für den Sammler bzw. seine Erben sowie für das öffentliche Museum eine tragfähige Grundlage. Er vermittelt, wie mit der ehemals privaten Sammlung entsprechend sorgfältig umgegangen werden muss. Das Ziel einer Kunstübereignung ist, die ehemals private Sammlung langfristig für die nächsten Generationen zu bewahren.

6 Fazit

Das Ziel der vorliegenden Arbeit bestand darin, die Interessen von Privatsammlern und öffentlichen Museen aufzuzeigen, die für eine Einbindung einer privaten Sammlung zeitgenössischer Kunst in die deutsche Museumslandschaft entscheidend sind. Die sich darauf beziehenden Teilfragen wurden systematisch durch die Einteilung in die Hauptkapitel beantwortet.

Zunächst wurde dargelegt, dass es sich bei einem leidenschaftlichen Kunstsammler um einen Prozess des Sammelns und ein offenes dialogisches Sammeln mit Künstlern der eigenen Generation handelt. Durch spezialisiertes Wissen und teilnehmendes Suchen auf dem internationalen Kunstmarkt stellt er sich seine Sammlung akribisch zusammen. Dieser Sammlertypus wurde von einem investitionsmotivierten Sammler als auch von einer Unternehmenssammlung abgegrenzt. Durch seine leidenschaftliche Kunstsammlung erfährt der Sammler als Stakeholder auf dem internationalen Kunstmarkt und in der Gesellschaft besondere Anerkennung. Dass ein Privatsammler in der heutigen Zeit als ein Kunst- und Kulturförderer begriffen werden kann, zeigte die Auseinandersetzung mit dem Begriff des altruistisch handelnden Mäzens. Schenkt oder vererbt ein Privatsammler seine Sammlung einem öffentlichen Museum, wird ihm die Rolle eines Mäzens zugesprochen.

Die Funktion der öffentlichen Museen in Deutschland wurde durch den zu erfüllenden Kulturauftrag und anhand der Kernaufgaben im Detail erläutert. Privatrechtliche Organisationsformen ermöglichen öffentlichen Museumsbetrieben selbstständiger zu agieren als es für traditionelle öffentlich-rechtliche Organisationsformen in der Praxis oft möglich ist. Dies hat den Vorteil, dass Museumsbetriebe als eigenständige Kulturunternehmen wahrgenommen werden. Finanz- und Personalentscheidungen sowie die Ausstellungsprogrammatik werden eigenverantwortlich geregelt. Für moderne Museumsbetriebe ist es von zukunftsträchtiger Bedeutung, sich als Kulturmarke mit der eigenen Sammlung auf dem Freizeitmarkt zu positionieren. Sie haben sich auf die vereinbarten Ziele und Kernaufgaben zu konzentrieren. In Zeiten der schwierigen öffentlichen Haushaltslage wird der Museumsbetrieb zunächst durch die öffentlichen finanziellen Mittel aufrechterhalten. Diese finanzielle Situation führt dazu, dass öffentliche Museumsbetriebe in Deutschland entweder nur über einen sehr geringen oder überhaupt keinen Ankaufsetat verfügen. Folglich kümmern sich moderne Museumsbetriebe eigenständig, professionell und strategisch um Drittmittel. Die finanzielle Unterstützung von privater Seite ist für die Zukunft einer musealen Sammlung von hoher

K. L. Holzmann, *Sammler und Museen,* Kunst- und Kulturmanagement,
DOI 10.1007/978-3-658-09629-8, © Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Bedeutung, um Neuankäufe auf dem internationalen hochpreisigen Kunstmarkt zu tätigen. Da der Prozess des Deaccessioning in Deutschland tabuisiert wird, werden finanzielle Mittel für Neuankäufe zeitgenössischer Kunst in Form von Spenden oder bei fördernden Kulturstiftungen und bei Förder- und Freundeskreisen akquiriert. Wie an Beispielen verdeutlicht, hat ein Museumsdirektor durch diese Finanzierungshilfen nicht mehr die alleinige Entscheidungsfreiheit. In Absprache mit Vorständen oder Ankaufskommitees werden Entscheidungen über Neuankäufe für öffentliche museale Sammlungen beschlossen.

Insbesondere durch diese beiden Faktoren, der steigenden Preise auf dem zeitgenössischen Kunstmarkt und die fehlenden öffentlichen Mittel für Ankäufe, werden Kooperationen zwischen öffentlichen Museen und privaten Sammlern hohe Bedeutung zugesprochen. In Form einer Dauerleihgabe oder eines individualisierten Kooperationsvertrages werden private Sammlungen öffentlichen Museen überlassen. In Form einer Schenkung oder eines Vermächtnisses von Todes wegen wird ein öffentliches Museum Eigentümerin einer privaten Kunstsammlung. Dass diese Kooperationsformen, neben der Hauptpflicht, die Sammlung zu gebrauchen, ein Bündel von kostenintensiven Nebenpflichten beinhalten, wurde im Detail herausgestellt. Aufgrund der genannten Schwächen und schwierig zu erfüllenden Auflagen wurde der individualisierte Kooperationsvertrag als ein zukunftsträchtiges Modell für eine solche Partnerschaft identifiziert. Für einen Privatsammler, einen Museumsdirektor sowie für dessen Träger ergeben sich Verhandlungs- und Gestaltungsspielräume, die an die jeweiligen Interessenlagen angepasst werden können.

Durch ein negatives Praxisbeispiel wurde verdeutlicht, dass die wesentlichen Aspekte, wie ein schriftlicher Vertrag und eine festgelegte Leihzeit, zu Beginn einer jeden Kooperation geregelt werden sollten. Demnach hat ein Museumsdirektor heutzutage davon auszugehen, dass eine geliehene Kunstsammlung irgendwann von dem Sammler selbst oder von seinen Erben aus dem Bestand eines öffentlichen Museums zurückgefordert wird. Eine Dauerleihgabe wird *endlich* sein. Ob eine Kunstüberlassung in eine Kunstübereignung übergeht, wird nicht in allen Kooperationsverträgen vorab fixiert sein. Diese Entwicklung hängt von dem freundschaftlichen Kooperationsverhältnis und dem gegenseitigen Vertrauen der Partner ab.

Wie bedeutsam Kooperationen aus Sicht der Sammler als auch aus Sicht der öffentlichen Museen angesehen werden, zeigen die gelungenen Beispiele aus der Museumspraxis. Die mit einer Kooperation verbundenen Interessen aus Sicht der jeweiligen Partner wurden systematisch erarbeitet. Den kulturellen, politischen, finanziellen und rechtlichen Interessenlagen zugeordnet, lassen sich die verschie-

denen Vor- und Nachteile nachvollziehen. Jeder Kooperationspartner sollte sich über die jeweiligen Interessenlagen sowie Stärken und Schwächen im Klaren sein und diese abwägen, bevor er sich auf eine Kooperation einlässt.

In der Regel befindet sich ein Privatsammler in einer besseren Verhandlungsposition als ein öffentliches Museum. Oftmals kann sich ein Privatsammler aussuchen, mit welchem Museum er eine Kooperation eingehen möchte. Hingegen lehnt ein öffentliches Museum ein attraktives Kooperationsangebote ab, wenn es nicht in der Lage ist, die Interessen bzw. Forderungen eines privaten Sammlers zu erfüllen.

Die erarbeitete Checkliste stellt die wesentlichen und zu beachtenden Kernfragen einer Kooperation zusammen. Empfehlenswert ist, dass die Kooperationspartner gemeinsam Antworten auf diese offenen Fragen finden. Die Empfehlungsvorschläge bieten eine erste Grundlage für Kooperationsverträge zwischen einem Privatsammler und einem öffentlichen Museum, um das gemeinsame Ziel – die Einbindung einer privaten zeitgenössischen Kunstsammlung in ein öffentliches Museum – gestalten zu können.

Die verschiedenen Kooperationsformen zwischen Privatsammlern und öffentlichen Museen erfahren nach Ansicht der Autorin heute und in Zukunft weit mehr an Bedeutung. Moderne Museumsbetriebe können funktionierende Rahmenbedingungen stellen und private Kunstsammler lassen sich als ein wichtiger Kooperationspartner und Kunstförderer begreifen. Beide Partner übernehmen spezifische Verantwortung und setzen sich in einem fairen Ausgleich für das gemeinsame Ziel einer erfolgreichen Kooperation ein.

A Literaturverzeichnis

[Adriani 1999] ADRIANI, Götz: Ein Museum für Neue Kunst. In: ADRIANI, Götz (Hrsg.): *KunstSammeln.* Ostfildern, 1999, S. 9–17

[Ahlberg 2000] AHLBERG, Hartwig: §4. Sammelwerke und Datenbankwerke. In: KÄTE, Nicolini (Hrsg.); AHLBERG, Hartwig (Hrsg.): *Urheberrechtsgesetz: Kommentar.* 2. Auflage. Vahlen, 2000

[Archiv Kunstmuseum Krefeld 2013] ARCHIV KUNSTMUSEUM KREFELD: *Briefwechsel zwischen Walter Lauffs und Paul 1968.* Krefeld, 2013 (Sichtung 26.06.2013)

[Artnet Worldwide Corporation 2014] ARTNET WORLDWIDE CORPORATION: *Firmengeschichte.* http://www.artnet.de/about/aboutindex.asp?F=1. Version: 2014, Abruf: 30.04.2014

[ARTnews 2013] ARTNEWS: The 2013 ARTnews 200 Top Collectors. In: *ARTnews* (2013), September. http://www.artnews.com/2013/07/09/the-2013-artnews-200-top-collectors/6/, Abruf: 30.04.2014

[ArtPartner Relations GmbH 2013] ARTPARTNER RELATIONS GMBH: *Partner der Kunst.* http://www.kunstsammlung.de/foerdern/artpartner-relations.html. Version: Januar 2013, Abruf: 21.01.2013

[Baudrillard 2007] BAUDRILLARD, Jean: *Das System der Dinge.* 3. Auflage. Frankfurt, New York, 2007

[Baumstark u. Schrenk 2009] BAUMSTARK, Reinhold; SCHRENK, Klaus: Grusswort. In: BAYERISCHE STAATSGEMÄLDESAMMLUNG (Hrsg.): *Museum Brandhorst Ausgewählte Werke.* München, u.a., 2009 (anlässlich der Eröffnung des Museums Brandhorst, München Mai 2009), S. 8–9

[Bayerische Staatsgemäldesammlung 2014] BAYERISCHE STAATSGEMÄLDESAMMLUNG: *Die Stiftung Brandhorst.* http://www.museum-brandhorst.de/de/stiftung. html. Version: 2014, Abruf: 12. Januar 2014

[Bayerische Staatsregierung 2013] BAYERISCHE STAATSREGIERUNG: Freistaat plant Übernahme der Sammlung Goetz / Ingvild Goetz will Bayern Museum und Teile ihrer Sammung schenken / Ministerpräsident Seehofer: Enormer Gewinn für Bayerischen Kulturstandort. In: *Pressemitteilung* (2013), 06. September

[Bayerisches Staatsministerium für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst 2013] BAYERISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND KULTUS, WISSENSCHAFT UND KUNST: Freistaat übernimmt Sammlung Goetz. In: *Pressemitteilung Wissenschaft und Kunst* (2013), 27. Dezember

K. L. Holzmann, *Sammler und Museen,* Kunst- und Kulturmanagement,
DOI 10.1007/978-3-658-09629-8, © Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

[Beaucamp 2010] BEAUCAMP, Eduard: Zum Tod Werner Schmalenbachs Grandseigneur der Kunst. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* (2010), 7. Juli. http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/kunst/zum-tod-werner-schmalenbachs-grandseigneur-der-kunst-11008501.html# Drucken

[Beckstette 2011] BECKSTETTE, Sven: Für Transparente Verhältnisse Ein Roundtablegespräch über Sammler und Sammlungen mit Candice Beitz, Peggy Buth, Jonathan Monk und Andreas Siekmann, moderiert von Sven Beckstette. In: *Texte zur Kunst* (2011), September, Nr. 83, S. 76–93

[Bendixen u. Heinze 1999] BENDIXEN, Peter; HEINZE, Thomas: Kultur und Wirtschaft: Perspektiven gemeinsamer Innovation. In: HEINZE, Thomas (Hrsg.): *Kulturfinanzierung Sponsoring - Fundraising - Public-Private-Partnership.* Münster, 1999 (Hagener Studien zum Kulturmanagement), S. 15–41

[Betzler u. Brägger 2010] BETZLER, Diana; BRÄGGER, Franziska: *Rechtsformen in der Kultur.* Bern, u.a., 2010

[Boll 2009] BOLL, Dirk: *Kunst ist käuflich Freie Sicht auf den Kunstmarkt.* Zürich, 2009

[Boll 2010a] BOLL, Dirk: Das Spannungsfeld von Museen und Markt - Museums sales keep the auctioneers happy! In: BOLL, Dirk (Hrsg.): *Marktplatz Museum Sollen Museen Kunst verkaufen dürfen?* 2010, S. 37–52

[Boll 2010b] BOLL, Dirk: Vorwort. In: BOLL, Dirk (Hrsg.): *Marktplatz Museum Sollen Museen Kunst verkaufen dürfen?* 2010, S. 9–13

[Bongard 1967] BONGARD, Willi (Hrsg.): *Kunst und Kommerz Zwischen Passion und Spekulation.* Oldenburg, 1967

[Boochs u. Ganteführer 1992] BOOCHS, Wolfgang; GANTEFÜHRER, Felix: *Kunstbesitz, Kunsthandel, Kunstförderung im Zivil- und Steuerrecht.* Berlin u.a., 1992

[Boos 2006] BOOS, Sabine: *Kulturgut als Gegenstand des grenzüberschreitenden Leihverkehrs.* Berlin, Universität Düsseldorf, Diss., 2006

[Bortoluzzi Dubach u. Frey 2011] BORTOLUZZI DUBACH, Elisa (Hrsg.); FREY, Hansrudolf (Hrsg.): *Sponsoring: Der Leitfaden für die Praxis.* 5. Auflage. Bern, 2011

[Bruhn 2010] BRUHN, Manfred: *Sponsoring. Systematische Planung und integrativer Einsatz*. 5. Auflage. Wiesbaden, 2010

[Budäus 2001] BUDÄUS, Dietrich: Public Private Partnership - Neue Formen kooperativer Aufgabenwahrnehmung. In: SCHAUER, Reinbert (Hrsg.); BUDÄUS, Dietrich (Hrsg.): *Public Management Arbeitsberichte und Forschungserbnisse Verwaltungsreform Neue Kooperationsformen Nonprofit-Management.* Linz, 2001 (3. Forschungskolloquium Linz - Hamburg, Johannes Kepler Universität Linz, 23.-25.Mai 2000), Kapitel 7-26

[Budäus 2006] Budäus, Dietrich: *Kooperationsformen zwischen Staat und Markt Theorethische Grundlagen und praktische Ausprägungen von Public Private Partnership.* Baden-Baden, 2006 (Schriften der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft Heft 54)

[Bundesministerium der Justiz 2013] Bundesministerium der Justiz: *Bundeshaushaltsordnung.* http://www.gesetze-im-internet.de/bho/BJNR012840969.html. Version: Januar 2013

[Bundesverband Deutscher Galerien und Kunsthändler e.V 2013] Bundesverband Deutscher Galerien und Kunsthändler e.V: *ART COLOGNE-Preis.* http://www.bvdg.de/Art-Cologne-Preis-fuer-Kunstvermittlung. Version: 2013, Abruf: 14.01.2014

[Bundesverband Deutscher Stiftungen 2004] Bundesverband Deutscher Stiftungen: Stiftungen für die Kultur - Ein Gespräch mit Dr. Christoph Mecking, Günter Winands und Olaf Zimmermann. In: Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.): *Handbuch Kulturstiftungen: Ein Ratgeber für die Praxis.* 2. überarbeite Auflage. Berlin, 2004, S. 53–70

[Bundesverband Deutscher Stiftungen 2014a] Bundesverband Deutscher Stiftungen: *Gewichtete Verteilung der Stiftungszweckhauptgruppen.* http://www.stiftungen.org/fileadmin/bvds/de/Presse/Grafiken__Zahlen_Daten/2013/Stiftungszwecke_2013.pdf. Version: Februar 2014, Abruf: 11.02.20143

[Bundesverband Deutscher Stiftungen 2014b] Bundesverband Deutscher Stiftungen: Keine Krisenstimmung: Stiftungssektor wächst weiter. In: *Das Portal für Stiftungen und das Stiftungswesen, News und Wissen* (2014), Februar. http://www.stiftungen.org/de/news-wissen/news/detailseite-news.html?tx_leonhardtdyncontent_pi1%5Bcat%5D=1&tx_leonhardtdyncontent_pi1%5Bmode%5D=top1&tx_leonhardtdyncontent_pi1%5Bid%5D=3890, Abruf: 11.02.2014

[Burghardt 2012] Burghardt, Dirk: Unternehmen Museen Rechts- und Betriebsformen. In: Graf, Bernhard (Hrsg.); Rodekamp, Volker (Hrsg.): *Museen zwischen Qualität und Relevanz Denkschrift zur Lage der Museen Bd.* 30. Berlin, 2012, S. 245–253

[Cabanne 1963] Cabanne, Pierre: *Die Geschichte großer Sammler.* Bern / Stuttgart, 1963

[von Chlebowski 2008] Chlebowski, Katharina von: *Branchenkultur der Kunstmuseen in Deutschland Zur Bedeutung von Branchenkultur im Wandelprozess des Organisations- und Führungssystems von Museen.* Berlin, Freie Universität Berlin, Institut für Management, Diss., 2008

[Clark 1963] Clark, Kenneth: Lob des Sammelns. In: Cooper, Douglas (Hrsg.): *Berühmte private Kunstsammlungen.* Oldenburg, 1963, S. 13–19

[Conzen u. Salié 2012] Conzen, Friederich; Salié, Olaf: Vorwort der Herausgeber. In: *Corporate Collections.* Köln, 2012, S. 6–7

[Council of Europe/ERICarts 2013] Council of Europe/ERICarts: *Total government expenditure on culture (2000-2011).* http://www.culturalpolicies.net/web/statistics-funding.php?aid=119&cid=80&lid=en. Version: 2013, Abruf: 29.12.2013

[Davenport 2012] Davenport, Helena: Es geht immer ums Renommee. In: monopol Magazin für Kunst und Leben (2012), 5. April. http://www.monopol-magazin. de/artikel/20105261/sammler-kunstverein-wolfsburg-interview-justin-hoffmann. html, Abruf: 24.06.2013

[Daweke u. Schneider 1986] Daweke, Klaus; Schneider, Michael: *Die Mission des Mäzens.* Leverkusen, 1986

[Deutscher Museumsbund 2006] Deutscher Museumsbund: *Standards für Museen.* http://www.museumsbund.de/fileadmin/geschaefts/dokumente/Leitfaeden_und_anderes/Standards_fuer_Museen_2006.pdf. Version: Februar 2006

[Deutscher Museumsbund 2011] Deutscher Museumsbund: *Nachhaltiges Sammeln Ein Leitfaden zum Sammeln und Abgeben von Museumsgut.* http://www.museumsbund.de/fileadmin/geschaefts/dokumente/Leitfaeden_und_anderes/NachhaltigesSammeln_2012.pdf. Version: 2011

[Deutsches Informationszentrum Kulturförderung 2013] Deutsches Informationszentrum Kulturförderung: *Deutsches Informationszentrum Kulturförderung.* www.kulturfoerderung.org. Version: Februar 2013, Abruf: 6.8.2013

[Deutsches Museum 2014] Deutsches Museum: *Organisation.* http://www. deutsches-museum.de/information/wir-ueber-uns/organisation/. Version: 2014, Abruf: 15.04.2014

[Deutschländer u. Dattenberger 2013] Deutschländer, Christian; Dattenberger, Simone: Große Geste mit Millionen-Wert Spektakuläre Kunst-Schenkung an den Freistaat. In: *merkur-online* (2013), 5. September. http://www.merkur-online.de/aktuelles/kultur/ingvild-goetz-spektakulaere-kunst-schenkung-freistaat-3093446.html

[Dincher u.a. 2010] Dincher, Roland; Müller-Godeffroy, Heinrich; Scharpf, Michael; Schuppan, Tino: *Schriftenreihe der Forschungsstelle für Betriebsführung und Personalmanagement e.V.*. Bd. 7: *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre für die Verwaltung.* 3. Auflage. Römerberg, 2010

[Dittmar 2008] Dittmar, Peter: Mäzen verprellt. Krefeld verliert die auf 400 Millionen Euro geschätzte Kunstsammlung Lauffs. Sotheby's will 34 Werke

versteigern. In: *Die Welt* (2008), 4. April. http://www.welt.de/welt_print/article1869110/ Maezen-verprellt.html

[Donath 1920] DONATH, Alfred: *Psychologie des Kunstsammelns.* Berlin, 1920

[Dreier 2006] DREIER, Thomas: § 4 Sammelwerke und Datenbankwerke. In: DREIER, Thomas (Hrsg.); SCHULZE, Gernot (Hrsg.): *Urheberrechtsgesetz Uhreberrechtswahrnehmungsgesetz Kunsturhebergesetz Kommentar.* 2. Auflage. München, 2006

[Drinkuth 2003] DRINKUTH, Friederike Sophie: *Der moderne Auktionshandel Die Kunstwissenschaft und das Geschäft mit der Kunst.* Köln, Universität Bonn, Diss., 2003

[Dumbs 2000] DUMBS, Martin: Kostenkiller Museumsberatung? Sparpotentiale durch Outsourcing. In: MEDIA, Compania (Hrsg.): *Handbuch Museumsberatung Akteure - Kompetenzen - Leistungen.* Bielefeld, 2000 (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement), S. 57–67

[Ebling 2013] EBLING, Klaus: Steuerrecht. In: EBLING, Klaus (Hrsg.); SCHULZE, Marcel (Hrsg.): *Kunstrecht.* 2. Auflage. München, 2013, S. 353–524

[Ehrmann 2012] EHRMANN, Thierry: Art Market Trends 2011. In: *artprice* (2012), Februar, 1-41. http://imgpublic.artprice.com/pdf/trends2011_en.pdf

[Ehrmann 2013] EHRMANN, Thierry: Der Markt für Zeitgenössische Kunst Der Artprice Jahresbericht 2013. In: *artprice* (2013). http://imgpublic.artprice.com/pdf/artprice-contemporary-2012-2013-de.pdf

[Eissenhauer 2007] EISSENHAUER, Michael: Vorwort. In: *Museumskunde* Band 72 (2007), Nr. 2, S. 5–6

[Ellenberger 2013] ELLENBERGER, Jürgen: Buch 1. Allgemeiner Teil. In: PALANDT, Otto (Hrsg.): *Bürgerliches Gesetzbuch.* 72., neubearbeitete Auflage. München, 2013, S. 11–252

[Ellenrieder u. Kiel 2006] ELLENRIEDER, Kerstin; KIEL, Hermann-Josef: *Public Private Partnership im Kulturbereich Gestaltungsmöglichkeiten für Akteure.* Künzelsau, 2006

[Engelbach 2011] ENGELBACH, Barbara: Im Andenken an Irene Ludwig. Präsentation anlässlich ihres ersten Todestages. In: *Museum Ludwig* (2011). http://www.museum-ludwig.de/de/ausstellungen/rueckblick/2012/im-andenken-an-irene-ludwig.html, Abruf: 13.01.2014

[Falckenberg 2007] FALCKENBERG, Harald: *Aus dem Maschinenraum der Kunst.* Hamburg, 2007

[Fangmann u. Heise 2008] FANGMANN, Helmut; HEISE, Steffen: Staatliche Mittelvergabe als Marktsimulation? Systematische Probleme und Lösungsansätze. In: *Zeitschrift für Hochschulentwicklung* Jg. 3 (2008), März, Nr. 1, S. 41–58

[Fechner 1993] FECHNER, Frank: Sammlertum, Mäzenatentum und staatliche Kunstförderung und Gegenwart – aus verfassungsrechtlicher Sicht. In: MAI, Ekkehard (Hrsg.); PARET, Peter (Hrsg.): *Sammler, Stifter und Museen: Kunstförderung in Deutschland im 19. und 20. Jahrhundert*. Köln, u.a., 1993, S. 12–43

[Fechner 2010] FECHNER, Frank: Artikel 5 Meinungsfreiheit, Pressefreiheit, Freiheit der Kunst, Wissenschaft, Forschung und Lehre. In: STERN, Klaus (Hrsg.); BECKER, Florian (Hrsg.): *Grundrechte-Kommentar Die Grundrechte des Grundgesetzes mit ihren europäischen Bezügen.* Köln, 2010

[Feldstein 1991] FELDSTEIN, Martin: *The Economics of Art Museums.* London, 1991

[Finanzministerium des Landes Nordrhein-Westfalen 2013] FINANZMINISTERIUM DES LANDES NORDRHEIN-WESTFALEN: *Haushaltsplanentwurf 2013 Nordrhein-Westfalen.* http://fm.fin-nrw.de/info/fachinformationen/haushalt/havinfo/hh2013_final.ges/daten/pdf/2013/gesamt_2013.pdf. Version: 2013

[Fischer 2012a] FISCHER, Cornelia: *Partner und Kontrahenten? Eine rechtliche Untersuchung der Zusammenarbeit öffentlicher Museen und privater Kunstsammler.* Baden-Baden, Universität Münster, Diss., 2012

[Fischer 2012b] FISCHER, Peter: Verschwimmende Grenzen. Sammeln und Ausstellen im Kunstmuseum Luzern. In: NATTER, Tobias G. (Hrsg.); FEHR, Michael (Hrsg.); HABSBURG-LOTHRINGEN, Bettina (Hrsg.): *Die Praxis der Ausstellung. Über museale Konzepte auf Zeit und auf Dauer.* Bielefeld, 2012 (Dokumentation der Fachtagung Mit Dingen erzählen. Die Schausammlung (Bregenz, 4. November 2010) und Mit Dingen argumentieren. Die Sonderausstellung (Bregenz 3. März 2011)), S. 57–72

[Fleck 2013] FLECK, Robert: Das Kunstsystem im 21. Jahrhundert Museen, Künstler, Sammler, Galerien. Horn, 2013

[Flügel 2005] FLÜGEL, Katharina: *Einführung in die Museologie.* Darmstadt, 2005

[Föhl 2009] Föhl, Patrick S.: Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Begriffe und Systematisierungen. In: FÖHL, Patrick S. (Hrsg.); NEISENER, Iken (Hrsg.): *Regionale Kooperationen im Kulturbereich Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele.* Bielefeld, 2009, S. 15–46

[Föhl 2011] FÖHL, Patrick S.: Nachhaltige Entwicklung in Kulturmanagement und Kulturpolitik: Neustart oder Placebo? Grundlagen und Diskussionsanstöße. In: FÖHL, Patrick S. (Hrsg.); GLOGNER-PILZ, Patrick (Hrsg.); LUTZ, Markus (Hrsg.); Pröbstle, Yvonne (Hrsg.): *Nachhaltige Entwickung in Kulturmanagement und Kulturpolitik. Ausgewählte Grundlagen und strategische Perspektiven.* 2011, S. 19–68

[Fohrbeck 1989] FOHRBECK, Karla; BUNDESMINISTERIUM D. INNERN (Hrsg.): *Renaissance der Mäzene? Interessenvielfalt in der privaten Kulturfinanzierung.* Köln, 1989 (Studien zur Kulturpolitik)

[Fricke u. Engler 2012] FRICKE, Anna; ENGLER, Martin: Die Sammlung Deutsche Bank im Städel Museum, Ein Gespräch mit Friedhelm Hütte. In: *Gegenwartskunst 1945 - Heute im Städel Museum.* Ostfildern, 2012, S. 260–263

[Fuchs 2004] FUCHS, Max: Vorwort. In: BUNDESVERBAND DEUTSCHER STIFTUNGEN (Hrsg.): *Handbuch Kulturstiftungen: Ein Ratgeber für die Praxis.* 2. Auflage. Berlin, 2004, S. 13–18

[Ganteführer 1999] GANTEFÜHRER, Felix: *Kunst und Steuern.* Essen, 1999

[Ganteführer u. Wacker 2006] GANTEFÜHRER, Felix; WACKER, Jörg: Vermeidung von Erbschafts- ud Schenkungsteuer für Kunst. In: *Kunst und Recht: Schwerpunktthemen für den Kunstsammler*. Köln, 2006 (Schriftenreihe der Axa Art Versicherung AG), S. 17–21

[Gardner 2011] GARDNER, Belinda G.: Hamburgs große Egopolitur Interview mit Dirk Luckow. In: *artnet* (2011). http://www.artnet.de/magazine/ interview-mit-dirk-luckow/

[Geck 2013] GECK, Reinhard: § 13 Steuerbefreiungen. In: KAPP (Hrsg.); EBELING (Hrsg.): *Erbschaftsteuer- und Schenkungsteuergesetz Kommentar.* Köln, 2013

[Gerlach 2007] GERLACH, Laura J.: *Der Schirnerfolg Die Schirn Kunsthalle Frankfurt als Modell innovativen Kunstmarketings Konzepte - Strategien - Wirkungen*. Wetzlar, 2007

[Gerlach-March 2010] GERLACH-MARCH, Rita: *Kulturfinanzierung.* Wiesbaden, 2010 (Kunst- und Kulturmanagement)

[Giatas u. Hundt 2008] GIATAS, Michael; HUNDT, Michael: Branding im kommerziellen Bereich als Lernfeld für Museen? In: JOHN, Hartmur (Hrsg.); GÜNTER, Bernd (Hrsg.): *Das Museum als Marke: Branding als strategisches Managementinstrument für Museen* Bd. 22. Bielefeld, 2008, S. 57–68

[Goetz 2013] GOETZ, Ingvild: *Rede von Ingvild Goetz zur Schenkung* (gehalten 6.9.2013). In: Sammlung Goetz (2013)

[Gohr 1999] GOHR, Siegfried: Über den Vergleich. In: ADRIANI, Götz (Hrsg.): *KunstSammeln.* Ostfildern, 1999, S. 195–197

[Gohr 2000] GOHR, Siegfried: Sammler sammlen - Ein Bericht. In: *Wahre Wunder: Sammler und Sammlungen im Rheinland*. Köln, 2000 (erscheint zur Ausstellung Wahre Wunder - Sammler und Sammlungen im Rheinland, die Ausstellung wird in Zusammenarbeit mit dem Museum Ludwig Köln veranstaltet

und findet in der Josepf-Haubrich Kunsthalle vom 5. November 2000 bis 11. Februar 2001), S. 184–191

[Goodrow 2002] GOODROW, Gérard: Inspiration und Innovation - Zeitgenössische Kunst als Katalysator der Unternehmenskultur. In: FELIX, Zdenek (Hrsg.); HENTSCHEL, Beate (Hrsg.); LUCKOW, Dirk (Hrsg.): *Art and Economy.* Hamburg, 2002 (Ausstellungskatalog anlässlich der Ausstellung Art and Economy 1. März - 23. Juni 2002 in den Deichtorhallen Hamburg), S. 78–88

[Grasskamp 2012] GRASSKAMP, Walter: Der Traum des Kämmerers. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* (2012), 24. März, Nr. 72, S. Z3

[von Greiner 2011] GREINER, Bernhard von: Dieses ist vor dem Bilde unmöglich. Die romantische Idee des Kunst-Museums. In: *Zeitschrift für Ästhetik und allgemeine Kunstwissenschaft* 56 (2011), Nr. 1, S. 65–88

[Grosse-Brockhoff 2009] GROSSE-BROCKHOFF, Hans-Heinrich: Die Bedeutung privater Sammlungen für das Kunstland Nordrhein-Westfalen. In: PAUST, Bettina (Hrsg.): *SammelARTen Aspekte der Aneignung in Kunst und Kultur.* Oberhausen, 2009 (Moyländer Diskurse zu Kunst und Wissenschaft:), S. 55–66

[Groys 1997] GROYS, Boris: *Logik der Sammlung.* München, 1997

[Groys 2000] GROYS, Boris: Über das Sammeln in der Moderne. In: GOHR, Siegfried (Hrsg.): *Wahre Wunder: Sammler und Sammlungen im Rheinland.* Köln, 2000 (erscheint zur Ausstellung Wahre Wunder - Sammler und Sammlungen im Rheinland, die Ausstellung wird in Zusammenarbeit mit dem Museum Ludwig Köln veranstaltet und findet in der Josepf-Haubrich Kunsthalle vom 5. November 2000 bis 11. Februar 2001), S. 227–235

[Grüneberg 2013] GRÜNEBERG, Christian: Abschnitt 1. Inhalt der Schuldverhältnisse. In: PALANDT, Otto (Hrsg.): *Bürgerliches Gesetzbuch.* 72., neubearbeitete Auflage. München, 2013, S. 256–417

[Günter 2008] GÜNTER, Bernd: Branding als Marketingstrategie von Museen. In: JOHN, Hartmut (Hrsg.); GÜNTER, Bernd (Hrsg.): *Das Museum als Marke: Branding als strategisches Managementinstrument für Museen* Bd. 22. Bielefeld, 2008, S. 49–55

[Günter u. Hausmann 2012] GÜNTER, Bernd; HAUSMANN, Andrea; HAUSMANN, Andrea (Hrsg.): *Kulturmarketing.* 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden, 2012 (Kunst- und Kulturmanagement)

[Guntram 2012] GUNTRAM, Ulrich: Vorwort des Arbeitskreises Corporate Collections. In: CONZEN, Friederich (Hrsg.); SALIÉ, Olaf (Hrsg.): *Corporate Collections.* Köln, 2012, S. 10–12

[Haag 2006] Haag, Maximilian: Die steuerliche Behandlung von Bau- und Bodendenkmälern. In: *KUR, Kunst und Recht, Journal für Kunstrecht, Urheberrecht und Kulturpolitik* (2006), Nr. 5, S. 132–137

[Habsburg-Lothringen 2012] Habsburg-Lothringen, Bettina: Sonderausstellungen. Grundlegende Bemerkungen zu einem Format am Beispiel der Ausstellungstätigkeit am Universalmuseum Joanneum seit 1811. In: Natter, Tobias G. (Hrsg.); Fehr, Michael (Hrsg.); Habsburg-Lothringen, Bettina (Hrsg.): *Die Praxis der Ausstellung. Über museale Konzepte auf Zeit und auf Dauer.* Bielefeld, 2012 (Dokumentation der Fachtagung Mit Dingen erzählen. Die Schausammlung (Bregenz, 4. November 2010) und Mit Dingen argumentieren. Die Sonderausstellung (Bregenz 3. März 2011)), S. 17–38

[Hachmeister 2012] Hachmeister, Annamaria: *Gestohlene und unrechtmäßig verbrachte Kulturgüter im Kaufrecht Nationales, internationales und Einheitskaufrecht.* Baden-Baden, Europa-Universtität Viadrina Frankfurt (Oder), Diss., 2012

[Haibach 2012] Haibach, Marita: *Handbuch Fundraising Spenden Sponsoring, Stiftungen in der Praxis*. 4. aktualisierte und erweiterte Auflage. Frankfurt, New York, 2012

[Hasselbach u.a. 2012] Hasselbach, Dieter (Hrsg.); Klein, Armin (Hrsg.); Knüsel, Pius (Hrsg.); Opitz, Stephan (Hrsg.): *Der Kulturinfarkt Von allem zu viel und überall das Gleiche.* München, 2012

[Hauschild 2004] Hauschild, Joachim: Die Pinakothek muss warten. In: *artmagazin* (2004), September

[Hausmann 2001] Hausmann, Andrea: Besucherorientierung von Museen unter Einsatz des Benchmarking. Bielefeld, Universität Düsseldorf, Diss., 2001

[Hausmann 2011] Hausmann, Andrea: *Kunst- und Kulturmanagement Kompaktwissen für Studium und Praxis.* Wiesbaden, 2011 (Kunst- und Kulturmanagement)

[Hausmann u. Pöllmann 2010] Hausmann, Andrea; Pöllmann, Lorenz: Crowdfunding im Web 2.0. Neue Chancen für Fundraising und Kommunikation am Beispiel der Kultur. In: *Stiftung und Sponsoring* (2010), Nr. 2, S. 28–29

[Heckmüller 2011] Heckmüller, Skadi: *Privatzugang Private Kunstsammlungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz*. Berlin, 2011

[Heinicke 2013] Heinicke, Wolfgang: Sonderausgaben. In: Weber-Grellet, Heinrich (Hrsg.): *Einkommensteuergesetz*. 32., völlig neubearbeitete Auflage. München, 2013 (Begründet von Ludwig Schmidt)

[Heinrichs 1997] HEINRICHS, Werner: *Kulturpolitik und Kulturfinanzierung Strategien und Modelle für eine politische Neuorientierung der Kulturfinanzierung.* München, 1997

[Heinze 2008] HEINZE, Thomas: *Kultursponsoring, Museumsmarketing, Kulturtourismus Ein Leitfaden für Kulturmanager.* 3., erweiterte Auflage. Wiesbaden, 2008

[Hentschel 2001] HENTSCHEL, Martin: *Die Sammlung Lauffs I im Museum Haus Esters.* Krefeld, 2001 (anlässlich der Ausstellung vom 4. März bis 29. April 2001)

[Hentschel 2010] HENTSCHEL, Martin: Beuys' persönliches Vermächtnis an den Ort. Zu den Hintergründen des Symposiums Die Werkgruppe von Joseph Beuys im Kaiser Wilhelm Museum Krefeld. In: RÖDER, Sabine (Hrsg.): *Joseph Beuys Räume 1971-1984. Plastiken und Objekte 1952-1974 im Kaiser Wilhelm Museum Krefeld.* Bielefeld, 2010, S. 10–14

[Herb 2012] HERB, Verena: Zwischen Imagegewinn und Kostenexplosion Die Schwierigkeiten im Umgang mit Schenkungen privater Kunstsammlungen. In: *Deutschlandradio Kultur* (2012), Juli. http://www.dradio.de/dkultur/sendungen/fazit/ 1826689/

[Herchenröder 2000] HERCHENRÖDER, Christian: *Kunstmärkte im Wandel: vom Jahrzehnt des Umbruchs in die Gegenwart.* Düsseldorf, 2000

[Herchenröder 2012] Herchenröder, Christian: Halbjahresbilanz Superreiche auf der Jagd nach Statussymbolen. In: *Handelsblatt* (2012), Juli. http://www.handelsblatt.com/panorama/kunstmarkt/halbjahresbilanz-superreiche-auf-der-jagd-nach-statussymbolen/6930608.html, Abruf: 25.11.2013

[Hermsen 1997] HERMSEN, Thomas: *Kunstförderung zwischen Passion und Kommerz Vom bürgerlichen Mäzen zum Sponsor der Moderne*. Frankfurt, New York, 1997

[Heuer 2008] HEUER, Carl-Heinz: Die Bewertung von Kunstgegenständen. In: *NJW* (2008), März, Nr. 11, S. 689–784

[Heuer u. von Cube 2008] HEUER, Carl-Heinz; CUBE, Nicolai von: Denkmalschutz ultra legem: Die Zukunft der Steuerbefreiuung für Kulturgüter gemäß § 13 Abs. 1 Nr. 2 ErbStG. In: *Zeitschrift für Erbrecht und Vermögensnachfolge* (2008), Dezember, Nr. 12, S. 565–571

[Hoffmans 2012] HOFFMANS, Christiane: Ein Beitrag für die Gemeinschaft. In: *Welt am Sonntag, Sonderausgabe Bürgerschaftliches Engagement*: Städel (2012), 19. Februar, S. IV

[Hollein 1999] HOLLEIN, Max: *Zeitgenössische Kunst und der Kunstmarktboom*. Wien, u.a., 1999

[Hollein 2012] HOLLEIN, Max: Vorwort. In: *Gegenwartskunst 1945 - Heute im Städel Museum*. Ostfildern, 2012, S. 7–13

[Hufen 2007] HUFEN, Friedhelm: *Staatsrecht II Grundrechte*. München, 2007

[Hufen 2011] HUFEN, Friedhelm: § 101 Kunstfreiheit. In: MERTEN, Detlef (Hrsg.); PAPIER, Hans-Jürgen (Hrsg.): H*andbuch der Grundrechte in Deutschland und Europa* Bd. IV. Heidelberg, 2011, S. 801–874

[Hütter u. Schulenburg 2004] HÜTTER, Hans W.; SCHULENBURG, Sophie: Museumsshops - ein Marketinginstrument von Museen. In: *Mitteilungen und Berichte aus dem Institut für Museumskunde* (2004), Nr. 28

[ICOM International Council of Museums 2013] ICOM INTERNATIONAL COUNCIL OF MUSEUMS: *ICOM code of ethics for museums*. http://icom.museum/ fileadmin/ user_upload/pdf/Codes/code_ethics2013_eng.pdf. Version: 2013

[Independent Collectors and BMW 2013] INDEPENDENT COLLECTORS AND BMW (Hrsg.): *BMW Art Guide by Independent Collectors. Der globale Führer zu privaten, doch öffentlich zugänglichen Sammlungen zeitgenössischer Kunst.* 2. Auflage. Ostfildern, 2013

[Institut für Museumsforschung 2011] INSTITUT FÜR MUSEUMSFORSCHUNG: *Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2010.* http://www.smb.museum/ifm/dokumente/materialien/mat65.pdf. Version: 2011

[Institut für Museumsforschung 2012] INSTITUT FÜR MUSEUMSFORSCHUNG: *Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2011.* http://www.smb.museum/ifm/dokumente/materialien/mat66.pdf. Version: 2012

[Irrek 1994] IRREK, Hans: Obsession Collection. In: THEEWEN, Gerhard (Hrsg.): *Obsession, Collection Gespräche und Texte über das Sammeln.* Köln, 1994, S. 7–27

[Jaeger 2005] JAEGER, Michael: Leistungsbezogene Mittelvergabe und Qualitätssicherung als Elemente der hochschulinternen Steuerung. In: *Hochschul-Informations-System* (2005), Nr. A12

[Jocks 2011] JOCKS, Heinz-Norbert: Die heilige Macht der Sammler. In: *Kunstforum* (2011), Juli-August, Nr. 209, S. 34–257

[John 2008] JOHN, Hartmut: Hülle mit Fülle. Museumskultur für alle - 2.0. In: JOHN, Hartmut (Hrsg.); DAUSCHEK, Anja (Hrsg.): *Museen neu denken. Perspektiven der Kulturvermittlung und Zielgruppenarbeit.* Bielefeld, 2008, S. 15–64

[Keinath 2008] KEINATH, Felix: § 13 Die Ausleihe von Kunstwerken. In: HOEREN, Thomas (Hrsg.); HOLZNAGEL, Bernd (Hrsg.); ERNSTSCHNEIDER, Thomas

(Hrsg.): *Handbuch Kunst und Recht.* Frankfurt a.M., 2008 (Schriftenreihe zum Urheber-und Kunstrecht 7), S. 299–322

[Kilian 2003] KILIAN, Michael: Stiftungserrichtung durch die öffentliche Hand. In: BELLEZZA, Enrico (Hrsg.); KILIAN, Michael (Hrsg.); VOGEL, Klaus (Hrsg.): *Der Staat als Stifter Stiftungen als Public-Private Partnerships im Kulturbereich.* Gütersloh, 2003, S. 13–134

[Kilian 2010] KILIAN, Michael: Die rechtlichen Grundlagen von Sammeln und Verkaufen der Museen in Deutschland. In: BOLL, Dirk (Hrsg.): *Marktplatz Museum Sollen Museen Kunst verkaufen dürfen?* 2010, S. 53–94

[Kirchmaier 2006] KIRCHMAIER, Robert: Kulturgüter zur dauerhaften Überlassung in öffentlichen Einrichtungen. In: KOORDINIERUNGSSTELLE FÜR KULTURVERLUSTE MAGDEBURG und dem BEAUFTRAGTEN DER BUNDESREGIERUNG FÜR KULTUR UND MEDIEN (Hrsg.): *Im Labyrinth des Rechts? Wege zum Kulturgüterschutz.* Köthen, 2006 (Eine Konferenz des Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien Bonn, 9. bis 10. Oktober 2006), S. 259–285

[Kirchmaier 2013] KIRCHMAIER, Robert: Kunstmarkt. In: EBLING, Klaus (Hrsg.); SCHULZE, Marcel (Hrsg.): *Kunstrecht*. 2. Auflage. München, 2013, S. 282–346

[Kittelmann 2012] KITTELMANN, Udo: Andere Zeiten - andere Sitten Zum Wandel der Funktion öffentlicher Museen am Beispiel der Berliner Nationalgalerie. In: BILLIG, Volkmar (Hrsg.); FABRITIUS, Julia (Hrsg.); ROTH, Martin (Hrsg.): *Im Sog der Kunst Museen neu denken.* Köln, u.a., 2012, S. 145–159

[Kittelmann 2013] KITTELMANN, Udo: *Nationalgalerie Berlin Highlights*. Florenz, 2013

[Klein 2008] KLEIN, Armin: *Der exzellente Kulturbetrieb.* 2. Auflage. Wiesbaden, 2008

[Klein 2009] KLEIN, Armin: *Kulturpolitik. Eine Einführung.* Wiesbaden, 2009

[Kobel 2008] KOBEL, Stefan: Streit um Sammlung Lauffs in Krefeld beigelegt. Beuys bleibt. In: *artnet* (2008), 17. Juni. http://www.artnet.de/magazine/streit-um-sammlung-lauffs-in-krefeld-beigelegt/

[König 2008] KÖNIG, Klaus: *Moderne öffentliche Verwaltung Studium der Verwaltungswissenschaften.* Berlin, 2008

[Konrad 2010] KONRAD, Elmar D.: *Kulturmanagement und Unternehmertum.* Stuttgart, 2010

[Konrad 2008] KONRAD, Heimo: *Museumsmanagement und Kulturpolitik: am Beispiel der ausgegliederten Bundesmuseen.* Wien, 2008

[Kotler u. a. 2008] KOTLER, Neil (Hrsg.); KOTLER, Philip (Hrsg.); KOTLER, Wendy (Hrsg.): *Museum Marketing and Strategy: Designing Missions, Building*

Audiences, Generating Revenue and Resources. 2. Auflage. San Francisco, 2008

[Kramer 1996] KRAMER, Dieter: Wozu eigentlich Museen? Museen als Institutionen kultureller Öffentlichkeit. In: ZIMMER, Annettte (Hrsg.): *Das Museum als Non-Profit Organisation*. Frankfurt, New York, 1996, S. 23–37

[Kühl 2004] KÜHL, Isabel: *Der internationale Leihverkehr der Museen.* Köln, Christian-Albrecht-Universität zu Kiel, Diss., 2004

[Kulturbehörde 2011] KULTURBEHÖRDE: Sammlung Falckenberg jetzt Teil der Deichtorhallen Kooperation heute offiziell gestartet. (2011), Februar. http:// www. hamburg.de/pressesuche/nofl/2793588/2011-02-18-bkm-falckenberg-sammlung. html

[Kulturstiftung der Länder 2012] KULTURSTIFTUNG DER LÄNDER: *Satzung*. http:// www.kulturstiftung.de/stiftung/satzung/. Version: Oktober 2012, Abruf: 15.10.2012

[Kunsthalle Bremen 2013] KUNSTHALLE BREMEN: *Kunsthalle Bremen Kunstverein*. www.kunsthalle-bremen.de/kunstverein/ueber-uns-kv/. Version: Januar 2013, Abruf: 24.06.2013

[Kunststiftung NRW 2012] KUNSTSTIFTUNG NRW: *Die Stiftung.* http://www. kunststiftungnrw.de/inhalt.php?id=1&lang=de. Version: Oktober 2012, Abruf: 24.06.2013

[Lacey 1998] LACEY, Robert (Hrsg.): *Sotheby's: die Kunst der Auktionen, eine Erfolgsgeschichte*. Aus d. Engli. übers. München, 1998

[Lammert 2007] LAMMERT, Norbert: Der Staat, die Gesellschaft und ihre Museen-Aufträge und Verpflichtungen. In: *Museumskunde* 72 (2007), Nr. 2, S. 7–15

[Lauterbach u.a. 2011] LAUTERBACH, Wolfgang; KRAMER, Melanie; STROEING, Miriam: Vermögen in Deutschland - Konzept und Durchführung. In: LAUTERBACH, Wolfgang (Hrsg.); DRUYEN, Thomas (Hrsg.); GRUNDMANN, Matthias (Hrsg.): *Vermögen in Deutschland - Heterogenität und Verantwortung.* Wiesbaden, 2011, S. 29–53

[Lewis 2011] LEWIS, Ben: Die Millionenblase Über Sammler und Kunstmarkt. In: *Kunstforum* (2011), Juli-August, Nr. 209, S. 76–87

[Lindemann 2011] LINDEMANN, Adam: *Collecting Contemporary Art.* Köln, 2011

[Lissek-Schütz 2004] LISSEK-SCHÜTZ, Ellen: Fundraising. In: KLEIN, Armin (Hrsg.): *Kompendium Kulturmanagement Handbuch für Studium und Praxis.* 2004, S. 349– 374

[Loschelder 2009] LOSCHELDER, Michael: Die rechtliche Beziehung des Kunstwerks zu seiner Umgebung - am Beispiel des Beuys-Block in Krefeld. In: HILTY, Reto M. (Hrsg.); DREXL, Josef (Hrsg.); NORDEMANN, Wilhelm (Hrsg.):

Schutz von Kreativität und Wettbewerb - Festschrift für Ulrich Loewenheim zum 75. Geburtstag. München, 2009, S. 193–203

[Loschelder 2010] Loschelder, Michael: Die Dauerleihgabe - Ein in der Museumspraxis gängiger, rechtlich aber unscharfer und weitgehend ungeklärter Begriff. In: *Neue Juristische Wochenschrift*: NJW 63 (2010), Nr. 11, S. 705–709

[Loschelder u. Müller 2011] Loschelder, Michael; Müller, Katharina J.: Dauerleihgaben an Museen und deren Vertragsgestaltung. In: Flügel, Katharina (Hrsg.); Schimpff, Volker (Hrsg.): *CURIOSITAS. 2011* (Jahrbuch für Museologie und museale Quellenkunde 11), S. 86–110

[Lütkemeier 2013] Lütkemeier, Cornelia: Sammler sammeln - Datenbank "Larry's List". In: *monopol Magazin für Kunst und Leben* (2013), Oktober. http://www.monopol-magazin.de/artikel/20107410/Kunstsammler-Datenbank-Magnus-Resch-Larrys-List.html

[Lynen 2006] Lynen, Peter M.: Sponsoring der Kunst. In: Morlok, Martin (Hrsg.); Alemann, Ulrich von (Hrsg.); Streit, Thilo (Hrsg.): *Sponsoring - ein neuer Königsweg der Parteienfinanzierung?* Bd. 32. Baden-Baden, 2006, S. 31–39

[Lynen 2009] Lynen, Peter M.: Sammeln im Recht? Befunde und Beispiele. In: Paust, Bettina (Hrsg.): *SammelARTen Aspekte der Aneignung in Kunst und Kultur.* Oberhausen, 2009 (Moyländer Diskurse zu Kunst und Wissenschaft:), S. 103–116

[Lynen 2012a] Lynen, Peter M.: Drei grundlegende Mängel des Buchs „Der Kulturinfarkt: Von Allem zu viel und überall das Gleiche". In: *Kulturpolitische Gesellschaft e.V.* (2012), Mai. http://kupoge.wordpress.com/2012/05/08/, Abruf: 14.05.2014

[Lynen 2012b] Lynen, Peter M.: Kunstrecht als Disziplin - Stand, Inhalte, Methoden, Entwicklungen. In: Geimer, Reinhold (Hrsg.); Schütze, Rolf A. (Hrsg.): *Recht ohne Grenzen Festschrift für Athanassios Kaissis zum 65. Geburtstag.* München, 2012, S. 587–605

[Lynen 2013a] Lynen, Peter M.; Hausmann, Andrea (Hrsg.): *Kunstrecht 1: Grundlagen des Kunstrechts*. Wiesbaden, 2013 (Kunst- und Kulturmanagement)

[Lynen 2013b] Lynen, Peter M.; Hausmann, Andrea (Hrsg.): *Kunstrecht 2: Schwerpunkte des Kunstgewährleistungsrechts.* Wiesbaden, 2013 (Kunst- und Kulturmanagement)

[Lynen 2013c] Lynen, Peter M.; Hausmann, Andrea (Hrsg.): *Kunstrecht 3: Schwerpunkte des Kunstwirtschaftsrechts.* Wiesbaden, 2013 (Kunst- und Kulturmanagement)

[Lynen 2014] LYNEN, Peter M.: Kunstmarkt, Recht und compliance - Gestaltungsprinzipien und Grenzen -. In: HAUSMANN, Andrea (Hrsg.): *Handbuch Kunstmarkt Akteure, Management und Vermittlung*. Bielefeld, 2014, S. 287–319

[Maak 2005] MAAK, Niklas: Museen in Deutschland Die Jahre der wilden Sammelwut. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* (2005), 8. Juli, Nr. 156, S. 35

[Maak 2011] MAAK, Niklas: Zwischen Pinault und Pinchuk, Netzwerk und Rituale eines neuen transnationalen Sammlersystems. In: *Texte zur Kunst* (2011), September, Nr. 83, S. 39–55

[Maak 2012] Maak, Niklas: Kunst auf Lager. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* (2012), 28. April, Nr. 100, S. B 8

[Maak 2013] Maak, Niklas: Jeff Koons und die Folgen Das Geld muss halt irgendwohin. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* (2013), 14. November. http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/jeff-koons-und-die-folgen-das-geld-muss-halt-irgendwohin-12663112.html

[Mandel 2008] MANDEL, Birgit: Kontemplativer Musentempel, Bildungsstätte und populäres Entertainment-Center. Ansrpüche an das Museum und (neue) Strategien der Museumsvermittlung. In: JOHN, Hartmut (Hrsg.); DAUSCHEK, Anja (Hrsg.): *Museen neu denken. Perspektiven der Kulturvermittlung und Zielgruppenarbeit*. Bielefeld, 2008, S. 75–87

[Mandel 2009] MANDEL, Birgit: *PR für Kunst und Kultur.* 2. Auflage. Bielefeld, 2009

[Mandle 2012] MANDLE, Roger: Museen im 21. Jahrhundert Neue Zielgruppen und alte Werte in der Golfregion. In: BILLIG, Volkmar (Hrsg.); FABRITIUS, Julia (Hrsg.); ROTH, Martin (Hrsg.): *Im Sog der Kunst Museen neu denken.* Köln, u.a., 2012, S. 161–185

[Meincke 2012] MEINCKE, Jens P.: *Erbschaftsteuer- und Schenkungsteuergesetz Kommentar*. 16., neubearbeitete Auflage. München, 2012

[Mercker 2010] MERCKER, Florian: In Amerika spricht man von deaccessioning: Es geht um Zwangsverkäufe musealen Tafelsilbers, eigentlich ein moralisches Tabu. Doch die Rechtshürden sind löchrig: Es gilt jeden Einzelfall zu bedenken. In: *monopol Magazin für Kunst und Leben* (2010), 19. August. http: //www.monopol-magazin.de/artikel/20102137, Abruf: 24.06.2013

[Mercker u. Mues 2004] MERCKER, Florian; MUES, Gabor: Rechtsformwahl im deutschen Kontext. In: STRACHWITZ, Rupert (Hrsg.); THEN, Volker (Hrsg.): *Kultureinrichtungen in Stiftungsform*. 2. Auflage. Gütersloh, 2004, S. 112–120

[Mößle 1999] MÖSSLE, Wilhelm: *Handbuch des Museumsrecht* 7: *Öffentliches Recht.* Opladen, 1999

[Muensterberger 1995] Muensterberger, Werner: *Sammeln*. Berlin, 1995

[Müller 2010] Müller, Nadine: *Kunst und Marketing Selbstvermarktung von Künstlern der Düsseldorfer Malerschule und das Düsseldorfer Vermarktungssytem* 1826-1860. Regensburg, Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, Diss., 2010

[Museum Ludwig 2013] Museum Ludwig: *Geschichte des Museum Ludwig von 1976 bis heute*. http://www.museum-ludwig.de/de/museum/das-museum/geschichte.html. Version: 2013, Abruf: 13.01.2014

[Museum Schloss Moyland 2013] Museum Schloss Moyland: *Stiftung*. http: //www.moyland.de/stiftung.html. Version: 2013, Abruf: 21.06.2013

[o. N. 2013a] N. o.: Auktionsrekord in New York 142 Millionen Dollar für Francis Bacon. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* (2013), 13. November. http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/kunstmarkt/auktionsrekord-in-new-york-142-millionen-dollar-fuer-francis-bacon-12662006. html

[o. N. 2013b] N. o.: Neuer Chef will Museum Brandhorst jünger machen. In: *monopol Magazin für Kunst und Leben* (2013), 19. Novmeber. http://www.monopol-magazin.de/drucken/artikel/7540/, Abruf: 12.01.2014

[Neumann 2012] Neumann, Bernd: Grußwort des Schirmherrn. In: *FAZ-Forum Schafft Kunst Neues Handeln Konferenz 29. November 2012, Cafe Moskau, Berlin* (2012). http://www.youtube.com/watch?v=cMK1pKn6gdA&feature=c4-overview-vl&list=PLRe_rLZyEVEqoO46Ykaq8pbdYTJt5yuyI, Abruf: 4.12.2013

[Oberhuber 2011] Oberhuber, Nadine: Sachwerte Kunst oder Aktie - was bringt mehr? Elde Ware. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* (2011), 18. August. http://www.faz.net/aktuell/finanzen/fonds-mehr/sachwerte-kunst-oder-aktie-was-bringt-mehr-edle-ware-11114293.html

[Odendahl 2005] Odendahl, Kerstin: *Kulturgüterschutz. Entwicklung, Struktur und Dogmatik eines ebenenübergreifenden Normensystems.* Tübingen, 2005

[Odendahl u. Weber 2010] Odendahl, Kerstin (Hrsg.); Weber, Peter J. (Hrsg.): *Kulturgüterschutz - Kunstrecht - Kulturrecht: Festschrift für Kurt Siehr zum 75. Geburtstag aus dem Kreise des Doktoranden- und Habilitandenseminars Kunst und Recht.* Baden-Baden, 2010 (Schriften zum Kunst- und Kulturrecht Band 8)

[O'Doherty 1996] O'Doherty, Brian; Kemp, Wolfgang (Hrsg.): *In der weißen Zelle*. Berlin, 1996

[Oldag 2010] Oldag, Andreas: Reden wir über Geld. Sie brauchen noch etwas Zeit, Sir? In: *Südddeutsche Zeitung* (2010), Mai. http://www.sueddeutsche.de/geld/ reden-wir-ueber-geld-sie-brauchen-noch-etwas-zeit-sir-1.944798

[Otto 2006] Otto, Hans-Joachim: Politik für Museen. Über den Stellenwert von Museen in der Kulturpolitik. In: Deutscher Museumsbund e.V. (Hrsg.): *Museen gestalten Zukunft - Perspektiven im 21. Jahrhundert.* Berlin, 2006 (Museumskunde Band 71), S. 25–30

[Palm 1997] Palm, Wolfgang: *Öffentliche Kulturförderung zwischen Kunstfreiheitsgarantie und Kulturstaat*. Berlin, Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn, Diss., 1997

[von Pauly u. Wissowa 1930] Pauly, August F.; Wissowa, Georg; Metzler, J. B. (Hrsg.): *Paulys Real-Encyclopädie der classischen Altertumswissenschaft*. Bd. Band 14. 1930

[Peter und Irene Ludwig Stiftung 2013] Peter und Irene Ludwig Stiftung: *Peter und Irene Ludwig Stiftung*. http://www.ludwigstiftung.de/index.php?id=6. Version: 2013, Abruf: 13.01.2014

[Pfennig 2008] Pfennig, Gerhard: Künstler und Sammler - Konflikte aus jüngster Zeit. In: Weller, Matthias (Hrsg.); Kemle, Nicolai (Hrsg.); Lynen, Peter M. (Hrsg.): *Kulturgüterschutz - Künstlerschutz* Bd. 4. Baden-Baden, 2008, S. 157–163

[Plaza 2007] Plaza, Beatriz: The Bilbao effect (Guggenheim Museum Bilbao). In: *Museum News. American Association of Museums* 86 (2007), September, Nr. 5, 1-6. http://mpra.ub.uni-muenchen.de/12681/1/MPRA_paper_12681.pdf

[Pofalla 2013] Pofalla, Boris: Was werden wir zeigen, was wollen wir sehen? Zwischen Boom und Sorge: Die Kunstwelt diskutiert in Berlin zum F.A.Z.-Forum über das Museum der Zukunft. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* (2013), 5. Dezember, Nr. 283, S. 27

[Pollock u. Boroff 2008] Pollock, Lindsay; Boroff, Philip: Bacon's 86 Million Dollar Headless Corpse Tops Sotheby's Biggest Sale. In: *Bloomberg* (2008), 15. Mai. http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=newsarchive&sid=axgyacTRCZ3w&refer=home

[Pomian 1988] Pomian, Krzysztof: *Der Ursprung des Museums*. Berlin, 1988

[Pomian 2007] Pomian, Krzysztof: Was macht ein Museum erfolgreich? In: *Museumskunde* 72 (2007), Nr. 2, S. 16–25

[Pophanken u. Billeter 2001] Pophanken, Andrea; Billeter, Felix: Die französische Moderne und ihre deutschen Sammler. In: Pophanken, Andrea (Hrsg.); Billeter, Felix (Hrsg.): *Die Moderne und ihre Sammler.* Berlin, 2001, S. 11–21

[Presseinformation Museum Brandhorst 2009a] Presseinformation Museum Brandhorst: Museum Brandhorst. (2009)

[Presseinformation Museum Brandhorst 2009b] Presseinformation Museum Brandhorst: Zahlen und Fakten. In: *Pinakothek der Moderne und Bayerische Staatsgemäldesammlungen* (2009)

[Presseinformation Museum Brandhorst 2013] Presseinformation Museum Brandhorst: Presseinformation der Bayerischen Staatsgemäldesammlung und der Stiftung Udo und Anette Brandhorst. (2013)

[Pressemitteilung Art Basel 2013] Pressemitteilung Art Basel: *Pressemitteilung.* https://www.artbasel.com/-/media/ArtBasel/Documents/Press_Release_Basel/16_June_2013_End_of_Fair_Basel/Art_Basel_l_End_Of_Fair_l_2013_l_Press_Release_D.pdf. Version: Juni 2013, Abruf: 30.04.2014

[Pressemitteilung Deichtorhallen 2011] Pressemitteilung Deichtorhallen: Einzelheiten zur Kooperation der Deichtorhallen Hamburg mit der Sammlung Falckenberg. (2011), Februar

[Pressemitteilung Haus der Kunst 2011] Pressemitteilung Haus der Kunst: Sammlung Goetz im Haus der Kunst. (2011)

[Pressemitteilung Museum Ludwig 2011] Pressemitteilung Museum Ludwig: 528 Werke für Kölner Museen Die Stadt Köln erhält spektakuläre Schenkung aus dem testamentarischen Nachlass von Prof. Irene Ludwig. (2011), 30. März

[Pressemitteilung Sammlung Goetz 2013a] Pressemitteilung Sammlung Goetz: *Ingvild* Goetz schenkt ihre Medienkunstsammlung und das Museum dem Freistaat Bayern. (2013)

[Pressemitteilung Sammlung Goetz 2013b] Pressemitteilung Sammlung Goetz: Statement von Ingvild Goetz zur Schenkung ihrer Medienkunstsammlung und ihres Museums in Oberföhring an den Freistaat Bayern. (2013)

[Pressemitteilung Städel Museum 2012] Pressemitteilung Städel Museum: Presseinformation Neuzugänge Gegenwartskunst 2006-2012. In: *Städelsches Kunstinstitut und Städtische Galerie* (2012)

[Probst 2013] Probst, Maximilian: Schenken als Kritik Ingvild Goetz gibt ihre große Kunstsammlung in die Hände des Freistaates Bayer. Ein Porträt. In: *Zeit Online* (2013), 24. Oktober. http://www.zeit.de/2013/44/ ingvild-goetz-sammlung-muenchen

[Pschak 2011] Pschak, Evelyn: Der Keller ist offen. In: *artnet* (2011). http://www.artnet.de/magazine/interview-mit-ingvild-goetz-und-ulrich-wilmes-haus-der-kunst-munchen/

[Raue 2006] Raue, Peter: Vertragsgestaltung bei unentgeltlicher Zuwendungen an Museen. In: Schack, Haimo (Hrsg.); Schmidt, Karsten (Hrsg.): *Rechtsfragen der internationalen Museumspraxis, Kunstrechtssymposium in der Bucerius*

Law School am 21. und 22. Oktober 2005. Köln, 2006 (Schriften zum Kunstrecht 3), S. 7–12

[Raue 2009] RAUE, Peter: Kunst und Markt - eine Mesalliance? Wer statt der Kunst dem Kunstmarkt vertraut, kauft faule Kredite. In: KEHNEL, Annette (Hrsg.): *Kredit und Vertrauen.* Frankfurt a.M., 2009 (Wirtschaft und Kultur im Gespräch 2), S. 29–35

[Raue 2011] RAUE, Peter: Die Ausstellung als Kooperation von privater und öffentlicher Hand - ein Modell? In: WELLER, Matthias (Hrsg.); u.a. (Hrsg.): *Das Recht des Theaters - Das Recht der Kunst auf Reisen* Bd. 10. Baden-Baden, 2011, S. 73–77

[Rauterberg 2007] RAUTERBERG, Hanno: *Und das ist Kunst.* Frankfurt a.M., 2007

[Rauterberg 2009] RAUTERBERG, Hanno: Ein Monument der Eigensucht Mit großem Stolz eröffnet München das neue Museum Brandhorst. Es zeigt viele teure Bilder - und den Machtverlust der staatlichen Museen. In: *Zeit Online* (2009), 20. Mai. http://www.zeit.de/2009/22/Museum-Brandhorst

[Rawert 2002] RAWERT, Peter: Trägerschaften von Kultureinrichtungen im Rechtsformvergleich. In: BUNDESVERBAND DEUTSCHER STIFTUNGEN E.V. (Hrsg.); KULTURKREIS DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT IM BDI E.V. (Hrsg.): *Stiftungen als Träger von Kultureinrichtungen*. 1. Auflage. Berlin, 2002, S. 48–65

[Reichardt 2010] REICHARDT, Lars: Kunstsammler zwischen Allmacht und Ohnmacht Sultan im Swinger-Club. In: *Südddeutsche Zeitung* (2010), Mai. http://www.sueddeutsche.de/kultur/kunstsammler-zwischen-allmacht-und-ohnmacht-sultan-im-swinger-club-1. 806635

[Reitz 1998] REITZ, Manfred: *Berühmte Kunstsammler*. Frankfurt a.M., Leipzig, 1998

[Resch 2014] RESCH, Magnus: *Larry's List*. http://www.larryslist.com/. Version: 2014, Abruf: 09.05.2014

[Ridler 2011] RIDLER, Gerda: Eine leidenschaftliche Passion für die Kunst Öffentliche Privatsammlungen in Baden-Württemberg. In: GEIST, Ulrike (Hrsg.); FENKART-N'JIE, Claudia (Hrsg.): *Private Art Collections BW Kunstsammlungen in Baden-Württemberg*. 2011, S. 9–13

[Ridler 2012] RIDLER, Gerda: *Privat gesammelt - öffentlich präsentiert Über den Erfolg eines neuen musealen Trends bei Kunstsammlungen.* Bielefeld, PH Ludwigsburg, Diss., 2012

[Riebe 2007] RIEBE, Heike: *Benchmarking im Museum. Ein Managementinstrument zur Qualitätssicherung.* Berlin, 2007 (Berliner Schriften zur Museumsforschung)

[Riebsamen 2012] RIEBSAMEN, Hans: Kunstförderung kann stolz und glücklich machen. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* (2012), 18. Februar, Nr. 42, S. B 8

[Robertson 2005] ROBERTSON, Iain: *Understanding International Art Markets and Management.* New York, 2005

[Röder 2013] RÖDER, Sabine: Man kann nicht mit dem Kopf durch die Wand. Wie die Kunstmuseen Krefeld 1947-1960 zu einem Ort der Avantgarde wurden. In: MARTIN, Sylvia (Hrsg.); RÖDER, Sabine (Hrsg.): *Paul Wembers und das Hyperaktive Museum.* 2013, S. 114–142

[Rohr-Bongard 2013] ROHR-BONGARD, Linde: Kunstkompass 2013 Die Liste der wichtigsten Künstler der Gegenwart zeigt: Viele der 100 Großen setzen sich wieder mit der Natur auseinander. In: *manager magazin* (2013), Mai, Nr. 5, S. 122–147

[Rossmann 2005] ROSSMANN, Andreas: Verkauft Bonn und die Sammlung Grothe. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* (2005). http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/verkauft-1252936.html

[Rossmann 2011] ROSSMANN, Andreas: Kunstsammlung. Irene Ludwig beschenkt Köln. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* (2011), 30. März. http://www.faz.net/ aktuell/feuilleton/kunst/kunstsammlung-irene-ludwig-beschenkt-koeln-1605868. html

[Rossmann 2012a] ROSSMANN, Andreas: Auf Bewährung Duisburg kündigt Museumsdirketor. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* (2012), 27. Dezember, Nr. 301, S. 25

[Rossmann 2012b] ROSSMANN, Andreas: Unverkäuflich Giacometti-Skulptur in Duisburg. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* (2012), 1. November, Nr. 255, S. 27

[Ruh 2007] RUH, Dominic: Der Kaufvertrag - Was gilt es beim Ankauf von Kunstobjekten zu beachten? In: *Kunst und Recht: Schwerpunktthemen für den Kunstsammler.* Köln, 2007 (Schriftenreihe der Axa Art Versicherung AG), S. 25–31

[Sachs 2009] SACHS, Brita: Kritik am Museum Brandhorst: Wer kauft, schafft an. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* (2009), 25. Mai. http://www.faz.net/aktuell/ feuilleton/kunst/kritik-am-museum-brandhorst-wer-kauft-schafft-an-1798081. html

[Sachs 2013] SACHS, Brita: Schenkung an Bayern Die Kunstsammlerin Ingvild Goetz gibt Haus und Werke. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* (2013), 07. September, Nr. 208, S. S. 34

[Schack 2009] SCHACK, Haimo: *Kunst und Recht*. Tübingen, 2009

[Schedler u. Proeller 2011] SCHEDLER, Kuno; PROELLER, Isabelle: *New Public Management*. 5. Auflage. Bern, u.a., 2011

[Scheytt 2005] SCHEYTT, Oliver: *Kommunales Kulturrecht*. München, 2005

[Schmid 2007] SCHMID, Karlheinz; LINDINGER, Gabriele (Hrsg.); SCHMID, Karlheinz (Hrsg.): *Ratgeber Kunst. Bd. 1: Erfolgreich Sammeln.* Regensburg, 2007

[Schneidewind 2004] SCHNEIDEWIND, Petra: Die Rechtsform. In: KLEIN, Armin (Hrsg.): *Kompendium Kulturmanagement Handbuch für Studium und Praxis.* München, 2004, S. 159–177

[Schölzig 2006] SCHÖLZIG, Krista: *Öffentliche Kulturförderung in Deutschland und den USA Ein Vergleich vor dem Hintergrund leistungsstaatlicher und gewährleistungsstaatlicher Modelle.* Frankfurt a.M., u.a., Universität Hamburg, Diss., 2006

[Schreiber 2009] SCHREIBER, Susanne: Sammler und ihr Verhalten im aktuellen Kunstmarkt. Eine Typologie. In: *SammelARTen Aspekte der Aneignung in Kunst und Kultur.* Oberhausen, 2009 (Moyländer Diskurse zu Kunst und Wissenschaft:), S. 67–80

[Schreiber 2012] SCHREIBER, Susanne: Art Basel. Der Nabel der Kunstwelt. In: *Handelsblatt* (2012), Juni. http://www.handelsblatt.com/panorama/kunstmarkt/ art-basel-der-nabel-der-kunstwelt/6756960.html, Abruf: 30.04.2014

[Schroeter-Herrel 2000] SCHROETER-HERREL, Christina: Der Weg zum erfolgreichen Kunstsammeln. In: GONZÁLEZ, Thomas (Hrsg.); WEIS, Robert (Hrsg.): *Kunst-Investment Die Kunst, mit Kunst Geld zu verdienen.* Wiesbaden, 2000, S. 68–83

[Schulte u. Fiedler 2002] SCHULTE, Martin; FIEDLER, Albrecht: Stiftungen als Träger von Kultureinrichtungen: Bestandsaufnahme und Probleme. In: BUNDESVERBAND DEUTSCHER STIFTUNGEN E.V. (Hrsg.); KULTURKREIS DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT IM BDI E.V. (Hrsg.): *Stiftungen als Träger von Kultureinrichtungen.* 1. Auflage. Berlin, 2002, S. 15–31

[Schumacher 2014] SCHUMACHER, Rainald: *Sammlerin Informationen über Ingvild Goetz.* http://www.sammlung-goetz.de/de/Sammlung.htm#panel_sammlerin. Version: 2014, Abruf: 13.01.2014

[Sheehan 1994] SHEEHAN, James: Von der fürstlichen Sammlung zum öffentlichen Museum. Zur Geschichte des deutsche Kunstmuseums. In: GROTE, Andreas (Hrsg.): *Macrocosmos in microcosmo: die Welt in der Stube; zur Geschichte des Sammelns 1450 bis 1800.* Opladen, 1994, S. 855–874

[Sheehan 2002] SHEEHAN, James: *Geschichte der deutschen Kunstmuseen. Von der fürstlichen Wunderkammer zur modernen Sammlung*. München, 2002

[Siehr 2013] SIEHR, Kurt: Kulturgüterschutz. In: EBLING, Klaus (Hrsg.); SCHULZE, Marcel (Hrsg.): *Kunstrecht.* 2. Auflage. München, 2013, S. 179–230

[Sladeczek 2009] SLADECZEK, Franz-Josef: Zur Praktikabiliät von Sammlermuseen und Szenarien hinsichtlich denkbarer Alternativen. In: *Sammeln und Bewahren: Das Handbuch zur Kunststiftung für den Sammler, Künstler und Kunstliebhaber.* Bern, u.a., 2009, S. 402–409

[Sonna 2011] SONNA, Birgit: Es ist anstrengend, aber es lohnt sich! In: *monopol Magazin für Kunst und Leben* (2011), April, Nr. 4, S. 84–86

[Spiegel 1998] SPIEGEL, Andreas: Das Museum: Auf seinem Weg vom Ort zum Raum, vom Archiv zum Pool und zurück. In: KRÄMER, Harald (Hrsg.); JOHN, Hartmut (Hrsg.): *Zum Bedeutungswandel der Kunstmuseen: Positionen und Visionen zu Inszenierung, Dokumentation, Vermittlung.* Nürnberg, 1998 (Kolloquium Zum Bedeutungswandel der Kunstmuseen im Zeitalter der Digitalen Revolution - ein Forum über Zukunftsfragen der Museen; 25.-27. November 1996 Bonn), S. 28–34

[Staatliche Museen zu Berlin 2013] STAATLICHE MUSEEN ZU BERLIN: *Museen und Einrichtungen.* http://www.smb.museum/museen-und-einrichtungen.html. Version: 2013, Abruf: 28.12.2013

[Staatliches Museum Schwerin 2014] STAATLICHES MUSEUM SCHWERIN: *Impressum.* http://www.museum-schwerin.de/headnavi/wir-uber-uns-2/impressum/. Version: 2014, Abruf: 15.04.2014

[Städelscher Museums-Verein e.V. 2007] STÄDELSCHER MUSEUMS-VEREIN E.V.: *Satzung Städelscher Museums-Verein.* Frankfurt a.M., Juni 2007

[Städelscher Museums-Verein e.V. 2013] STÄDELSCHER MUSEUMS-VEREIN E.V.: *Wir erweitern die Sammlungen von Städel und Liebighaus.* http://www. staedelverein.de/Der_Verein/Ankaeufe. Version: Februar 2013, Abruf: 14.02.2013

[Stahl 2014] STAHL, Antje: Gesucht wird...Immer mehr Museumsdirektoren geben auf - zuletzt in Köln. Es ist ein alter Konflikt: Geld versus Geist. Unser Casting für die Eier legende Wollmilchsau der Zukunft. In: *monopol Magazin für Kunst und Leben* (2014), Februar, Nr. 2, S. 32

[Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2010] STATISTISCHE ÄMTER DES BUNDES UND DER LÄNDER: Kulturfinanzbericht 2010. In: *Forschung Kultur Berufsbildung* (2010), Dezember. http://www.statistik-portal.de/statistikportal/ kulturfinanzbericht_2010.pdf

[Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2012] STATISTISCHE ÄMTER DES BUNDES UND DER LÄNDER: Kulturfinanzbericht 2012. In: *Forschung Kultur Berufsbildung* (2012), Dezember.

https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschung Kultur/Kultur/Kulturfinanzbericht1023002129004pdf?_blob=publication File

[Steiner 1998] STEINER, Barbara: Selbstinszenierung: Das künftige Kunstmuseum - Erlebnispark? In: KRÄMER, Harald (Hrsg.); JOHN, Hartmut (Hrsg.): *Zum Bedeutungswandel der Kunstmuseen: Positionen und Visionen zu Inszenierung, Dokumentation, Vermittlung.* Nürnberg, 1998 (Kolloquium Zum Bedeutungswandel der Kunstmuseen im Zeitalter der Digitalen Revolution - ein Forum über Zukunftsfragen der Museen; 25.-27. November 1996 Bonn), S. 35–41

[Stern 2011] STERN, Klaus: § 117 Die Freiheit der Kunst und der Wissenschaft. In: STERN, Klaus (Hrsg.); SACHS, Michael (Hrsg.); DIETLEIN, Johannes (Hrsg.): *Das Staatsrecht der Bundesrepublik Deutschland* Bd. IV/2. München, 2011

[Stiftung Museum Kunstpalast 2013] Stiftung Museum Kunstpalast: *Stiftung.* http://www.smkp.de/ueber-uns/stiftung/zur-stiftung.html. Version: 2013, Abruf: 21.06.2013

[Stiftung Preußischer Kulturbesitz 2013] STIFTUNG PREUSSISCHER KULTURBESITZ: *Profil der Stiftung Preußischer Kulturbesitz.* http://www. preussischer-kulturbesitz.de/ueber-uns/profil-der-spk.html. Version: 2013, Abruf: 28.12.2013

[Stolz 1999] STOLZ, Hansjörg: *Die Kunst im Steuerrecht: Künstler - Sammler -Stifter - Unternehmer.* Heidelberg, 1999

[Storck 1983] STORCK, Gerhard: Fünfzehn Jahre Sammlung Lauffs. In: STOCKEBRAND, Marianne (Hrsg.): *Sammlung Helga und Walther Lauffs im Kaiser Wilhelm Museum Krefeld, Amerikanische und eruopäische Kunst der sechziger und siebziger Jahre.* 1983 (Der Katalog erschein zu der Ausstellung 15 Jahre Sammlung Helga und Walther Lauffs im Kaiser Wilhelm Museum Krefel 13. November 1983 bis 8. April 1984), S. 10–15

[Strachwitz u. Schmäcke 2000] STRACHWITZ, Rupert; SCHMÄCKE, Annett: Strukturberatung für den modernen Museumsbetrieb. In: MEDIA, Compania (Hrsg.): *Handbuch Museumsberatung Akteure - Kompetenzen - Leistungen.* Bielefeld, 2000 (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement), S. 125–136

[Strachwitz 2004a] STRACHWITZ, Rupert G.: Der gesellschaftliche Auftrag von Stiftungen. In: STRACHWITZ, Rupert (Hrsg.); THEN, Volker (Hrsg.): *Kultureinrichtungen in Stiftungsform.* 2. Auflage. Gütersloh, 2004, S. 42–46

[Strachwitz 2004b] STRACHWITZ, Rupert G.: Stiftungen als Träger von Kultureinrichtungen. In: Strachwitz, Rupert (Hrsg.); THEN, Volker (Hrsg.): *Kultureinrichtungen in Stiftungsform.* 2. Auflage. Gütersloh, 2004, S. 47–51

[Theewen 1994] THEEWEN, Gerhard: Recherche als Versuch eines Portraits des Sammlers Reiner Speck. In: THEEWEN, Gerhard (Hrsg.): *Obsession, Collection Gespräche und Texte über das Sammeln.* Köln, 1994, S. 109–116

[Theil u. Bartelt 2011] THEIL, Anna; BARTELT, Denis: Crowdfunding Der neue Weg für private, öffentliche und unternehmerische Förderung in der Kultur- und Kreativwirtschaft. In: LOOCK, Friedrich (Hrsg.); SCHEYTT, Oliver (Hrsg.): *Kulturmanagement und Kulturpolitik: Die Kunst, Kultur zu ermöglichen.* 26. Ergänzungslieferung. Berlin, Dezember 2011, Kapitel F 3.17, S. 1–4

[Then 2004] THEN, Volker: Kultureinrichtungen als zivilgesellschaftliche Organisationen. In: STRACHWITZ, Rupert (Hrsg.); THEN, Volker (Hrsg.): *Kultureinrichtungen in Stiftungsform.* 2. Auflage. Gütersloh, 2004, S. 36–41

[Theuffel-Werhahn u. Siebert 2013] THEUFFEL-WERHAHN, Berthold; SIEBERT, Astrid: Die erfolgreiche Verwaltung des Stiftungsvermögens als umfassende Herausforderung an das Stiftungsmanagement. In: *Zeitschrift für Stiftungs- und Vereinswesen 11.* Jahrgang (2013), Nr. 1, S. 1–8

[Thibaut 2008] THIBAUT, Matthias: Markt für Milliardäre. In: *Handeslblatt* (2008). http://www.handelsblatt.com/panorama/kultur-literatur/ kunstmarkt-markt-fuer-milliardaere-seite-2/2984560-2.html

[Thimm u. Sprengel 2004] THIMM, Dagmar; SPRENGEL, Rainer: Gemeinnützigkeitsrecht und Kultureinrichtungen. In: STRACHWITZ, Rupert (Hrsg.); THEN, Volker (Hrsg.): *Kultureinrichtungen in Stiftungsform.* 2. Auflage. Gütersloh, 2004, S. 97–102

[Thomas 2000] THOMAS, Karin: *Bis heute Stilgeschichte der bildenden Kunst im 20. Jahrhundert*. 11. Auflage. Köln, 2000

[Thompson 2008] THOMPSON, Donald: *The 12 million stuffed shark The curious economics of contemporary art.* London, 2008

[Thurn 1994] THURN, Hans Peter: *Der Kunsthändler Wandlungen eines Berufes.* München, 1994

[Thurn 2009] THURN, Hans Peter: Menschen als Sammler. Vom Naturzwang zum Kulturvergnügen. In: PAUST, Bettina (Hrsg.): *SammelARTen Aspekte der Aneignung in Kunst und Kultur.* Oberhausen, 2009 (Moyländer Diskurse zu Kunst und Wissenschaft:), S. 9–26

[Til u. von Wiese 2007] TIL, Barbara; WIESE, Stephan von: Ein Umschlagplatz der Werke und Ideen. In: MUSEUM KUNST PALAST (Hrsg.): *Die Kunst zu sammeln: Das 20./21. Jahrhundert in Düsseldorfer Privat- und Unternehmensbesitz.* Düsseldorf, 2007 (erscheint anlässlicht der Ausstellung Die Kunst zu sammeln ..., Museum Kunst Palast, Düsseldorf 21. April - 22. Juli 2007), S. 8–12

[Uhlmann u.a. 2009] UHLMANN, Felix; RASCHÈR, Andrea F. G.; REICHENAU, Christopf: Kulturförderung. In: MOSIMANN, Peter (Hrsg.); RENOLD, MachAndré (Hrsg.); RASCHÈR, Andrea F. G. (Hrsg.): *Kultur Kunst Recht Schweizerisches und internationales Recht.* Basel, 2009, S. 141–194

[Ullrich 2000] ULLRICH, Wolfgang: *Mit dem Rücken zur Kunst: Die neuen Statussymbole der Macht.* Berlin, 2000 (Kleine Kulturwissenschaftliche Bibliothek 64)

[Ullrich 2010] ULLRICH, Wolfgang: Die Kunst der Preise. Wie der Markt die Kunst macht. In: WELLER, Matthias (Hrsg.); KEMLE, Nicolai (Hrsg.); DREIER, Thomas (Hrsg.); LYNEN, Peter M. (Hrsg.): *Kunst im Markt-Kunst im Recht Bd.* 6. Baden-Baden, 2010, S. 17–25

[Ulmer 2010] ULMER, Brigitte: Vom Erinnerungsspeicher zum Ort des Spektakels – Eine kleine Entwicklungsgeschichte der Museen. In: BOLL, Dirk (Hrsg.): *Marktplatz Museum Sollen Museen Kunst verkaufen dürfen?* 2010, S. 16–36

[Verein der Freunde der Nationalgalerie 2013a] VEREIN DER FREUNDE DER NATIONALGALERIE: *Die Geschichte des Vereins Von der Geburt bis zur Wiedergeburt des Fördervereins*. (2013), Februar. http://www.freunde-der-nationalgalerie.de/ de/ueber-uns/geschichte.html, Abruf: 14.02.2013

[Verein der Freunde der Nationalgalerie 2013b] VEREIN DER FREUNDE DER NATIONALGALERIE: Satzung des Vereins der Freunde der Nationalgalerie. (2013), Februar. http://www.freunde-der-nationalgalerie.de/de/ueber-uns/satzung.html, Abruf: 14.02.2013

[Vogel 2011] VOGEL, Evelyn: Ingvild Goetz im Interview. Die Entdeckerin. In: *Süddeutsche* (2011), 8. April. http://www.sueddeutsche.de/muenchen/ ingvild-goetz-im-interview-die-entdeckerin-1.1082668

[Vogt 2014] VOGT, Gerhard: Die öffentliche Förderung der Kultur - Die Position Deutschlands im internationalen Vergleich -. In: LYNEN, Peter M. (Hrsg.): *CIAM - V.* Düsseldorf, 2014 (im Erscheinen) (Zentrum für Internationales Kunstmanagement)

[Weibel 1998] WEIBEL, Peter: Zur Zukunft des Kunstmuseums. In: KRÄMER, Harald (Hrsg.); JOHN, Hartmut (Hrsg.): *Zum Bedeutungswandel der Kunstmuseen: Positionen und Visionen zu Inszenierung, Dokumentation, Vermittlung.* Nürnberg, 1998 (Kolloquium Zum Bedeutungswandel der Kunstmuseen im Zeitalter der Digitalen Revolution - ein Forum über Zukunftsfragen der Museen; 25.-27. November 1996 Bonn), S. 22–27

[Weibel 1999] WEIBEL, Peter: Der Sammler und die Logik des Marktes. In: ADRIANI, Götz (Hrsg.): *KunstSammeln.* Ostfildern, 1999, S. 199–202

[Weibel 2011] Weibel, Peter: Die Allmacht der Sammler. In: *Kunstforum (2011),* Juli-August, Nr. 209, S. 94–101

[Weidenkaff 2013] Weidenkaff, Walter: Abschnitt 8. Einzelne Schuldverhältnisse. In: Palandt, Otto (Hrsg.): *Bürgerliches Gesetzbuch.* 72., neubearbeitete Auflage. München, 2013, S. 639–966

[Weidlich 2013] Weidlich, Dietmar: Buch 5. Erbrecht. In: Palandt, Otto (Hrsg.): *Bürgerliches Gesetzbuch.* 72., neubearbeitete Auflage. München, 2013, S. 2179– 2528

[Weller 2010] Weller, Matthias: Die Kunstleihgabe: Fragen zur Vertragsgestaltung anlässlich der Kündigung des Leihvertrags für Hans Holbeins d.J. Madonna des Baseler Bürgermeisters Jacob Meyer zum Hasen im Frankfurter Städel-Museum. In: Odendahl, Kerstin (Hrsg.); Weber, Peter J. (Hrsg.): *Kulturgüterschutz - Kunstrecht - Kulturrecht Festschrift für Kurt Siehr zum 75. Geburtstag aus dem Kreise des Doktoranden- und Habilitandenseminars Kunst und Recht.* 2010 (Schriften zum Kunst- und Kulturrecht 8), S. 119–145

[Weller u.a. 2008] Weller, Matthias (Hrsg.); Kemle, Nicolai (Hrsg.); Lynen, Peter M. (Hrsg.): *Schriften zum Kunst- und Kulturrecht, Tagungsband der Zweiten Heidelberger Kunstrechtstags am 5. und 6. September 2008.* Bd. 4: *Kulturgüterschutz - Künstlerschutz.* Baden-Baden, 2008

[Wember 1983] Wember, Paul: Der Mensch und Sammler Walther Lauffs. In: Stockebrand, Marianne (Hrsg.): *Sammlung Helga und Walther Lauffs im Kaiser Wilhelm Museum Krefeld, Amerikanische und eruopäische Kunst der sechziger und siebziger Jahre.* 1983 (Der Katalog erschein zu der Ausstellung 15 Jahre Sammlung Helga und Walther Lauffs im Kaiser Wilhelm Museum Krefel 13. November 1983 bis 8. April 1984), S. 17–22

[Willert 2003] Willert, Birthe: *Verselbständigung öffentlicher Museen in Stiftungen.* Frankfurt a.M., Universtität Hamburg, Diss., 2003

[Willert 2004] Willert, Birthe: Kultureinrichtungen in Stiftungsform - ein empirischer Überblick. In: Strachwitz, Rupert (Hrsg.); Then, Volker (Hrsg.): *Kultureinrichtungen in Stiftungsform.* 2. Auflage. Gütersloh, 2004, S. 245–256

[Wilmes 2006] Wilmes, Ulrich: Das Museum Ludwig von 1976 bis heute. In: *Moderne Kunst Museum Ludwig.* Köln, 2006, S. 11–15

[von Wistinghausen 2004] Wistinghausen, Magnus von: Das ökonomische Grundmodell von Kultureinrichtungen. In: Then, Volker (Hrsg.); Strachwitz, Rupert (Hrsg.): *Kultureinrichtungen in Stiftungsform.* 2. Auflage. Gütersloh, 2004, S. 121–125

[Wuggenig 2011] Wuggenig, Ulf: An der goldenen Nabelschnur. In: *Texte zur Kunst* (2011), September, Nr. 83, S. 57–75

[Xylander 2006] XYLANDER, Willi E. R.: Fit? Gedanken zu den Anforderungen an Museen im 21. Jahrhundert. In: DEUTSCHER MUSEUMSBUND E.V. (Hrsg.): *Museen gestalten Zukunft - Perspektiven im 21. Jahrhundert.* Berlin, 2006 (Museumskunde 71 2), S. 10–15

[Zapp 2002] ZAPP, Herbert: Corporate Collecting - Corporare Sponsoring Historischer Rückblick. In: PUES, Lothar (Hrsg.); QUANDT, Edgar (Hrsg.); RISSA (Hrsg.): *Art Investor - Handbuch für Kunst und Investment.* München, 2002, S. 191–201

[Zeitz 2008] ZEITZ, Lisa: Sammlung Lauffs zum Verkauf. Werke, unterwegs von Krefeld nach New York. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitun*g (2008), 7. April. http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/kunstmarkt/auktionen/sammlung-lauffs-zum-verkauf-werke-unterwegs-von-krefeld-nach-new-york-1547689.html

[Zeitz 2011] ZEITZ, Lisa: Gegenwartskunst Kunst ist doch die schönste Währung. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* (2011), 5. November. http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/kunstmarkt/auktionen/ gegenwartskunst-kunst-ist-doch-die-schoenste-waehrung-11525478.html

[Zimmer u. Hagedorn-Saupe 1996] ZIMMER, Annette; HAGEDORN-SAUPE, Monika: Das Museumswesen in der Bundesrepublik Eine deskriptiv-analytische Bestandsaufnahmen. In: ZIMMER, Annette (Hrsg.): *Das Museum als Non-Profit-Organisation Management und Marketing.* Frankfurt, New York, 1996, S. 69–108

[Zimmermann 2004a] ZIMMERMANN, Olaf: Der Staat, der Markt, die Bürger - wer leistet die kulturelle Grundversorgung? In: STRACHWITZ, Rupert (Hrsg.); THEN, Volker (Hrsg.): *Kultureinrichtungen in Stiftungsform.* 2. Auflage. Gütersloh, 2004, S. 26–30

[Zimmermann 2004b] ZIMMERMANN, Olaf: Das Zuwendungsrecht - Knebel für Kultureinrichtungen? In: STRACHWITZ, Rupert (Hrsg.); THEN, Volker (Hrsg.): *Kultureinrichtungen in Stiftungsform.* 2. Auflage. Gütersloh, 2004, S. 103–111

[Zimmermann u. Schulz 2005] ZIMMERMANN, Olaf (Hrsg.); SCHULZ, Gabriele (Hrsg.): *Im Labyrinth der Kulturzuständigkeit Ein Handbuch Die Kulturverwaltung der Länder, des Bundes und der Europäischen Union.* Berlin, 2005

[Zweite 2009] ZWEITE, Armin: Eine private Sammlung wird öffentlich. In: BAYERISCHE STAATSGEMÄLDESAMMLUNG (Hrsg.): *Museum Brandhorst Ausgewählte Werke.* München, u.a., 2009 (anlässlich der Eröffnung des Museums Brandhorst, München Mai 2009), S. 18–27